



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh na rozšíření odbytu produkce zemědělského družstva  
Proposal for Sales Expansion of an Agricultural Cooperative's Production

Student:	Bc. Jitka Bukáčková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2019

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jitka Bukáčková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh na rozšíření odbytu produkce zemědělského družstva**  
**Proposal for Sales Expansion of an Agricultural Cooperative's**  
**Production**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika zemědělského družstva
  3. Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu
  4. Analýza odbytu produkce zemědělského družstva
  5. Projekt rozšíření odbytu produkce
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.  
LOCK, Dennis. *Project Management*. London: Routledge, 2004. 574 p. ISBN 978-1409452690.  
MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018  
Datum odevzdání: 26.04.2019



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3. a 6. dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 26.04.2019



Bc. Jitka Bukáčková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph. D. za odborné vedení, cennou zpětnou vazbu a nápomocné informace. Poděkování patří i celému týmu Hospodářského družstva za poskytnutí potřebných informací a spolupráci. Dále bych chtěla poděkovat celé mé rodině, zejména manželovi za veškerou podporu.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Charakteristika zemědělského družstva .....	6
2.1	Právní úprava družstva .....	6
2.2	Představení družstva.....	7
3	Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu .....	9
3.1	Vymezení projektu včetně jeho členění .....	9
3.2	Životní cyklus a fáze řízení projektu .....	11
3.2.1	Iniciace a zahájení projektu .....	12
3.2.2	Plánování projektu .....	17
3.2.3	Realizace projektu.....	20
3.2.4	Monitorování a kontrola projektu .....	20
3.2.5	Ukončení projektu.....	21
3.3	Vybrané metody projektového řízení .....	22
3.3.1	Studie proveditelnosti (Feasibility study) .....	22
3.3.2	Logický rámec .....	23
3.3.3	Podrobný rozpis činností.....	24
3.3.4	Směrný časový plán projektu.....	24
3.3.5	Metoda RIPRAN.....	25
3.3.6	Doba návratnosti projektu.....	27
3.4	Kalkulace nákladů a metody jejich kalkulací.....	27
3.4.1	Kalkulace nákladů.....	27
3.4.2	Metody kalkulace nákladů projektu .....	30
3.4.3	Analýza konkurence.....	32
3.5	Postupové kroky realizace projektu rozšíření odbytu produkce družstva .....	34
4	Analýza odbytu produkce zemědělského družstva .....	34
4.1	Analýza vnějšího prostředí družstva .....	35
4.1.1	Analýza současné a budoucí konkurence družstva .....	35
4.1.2	Intenzita konkurenčního pole.....	36
4.1.3	Konkurenční výhody družstva .....	37
4.2	Analýza vnitřního prostředí družstva .....	37
4.2.1	Analýza produkce .....	38

4.2.2	Analýza současného odbytu.....	40
5	Projekt rozšíření odbytu produkce .....	43
5.1	Iniciace a zahájení projektu.....	43
5.1.1	Základní charakteristika rozšíření odbytu.....	44
5.1.2	Předběžná studie proveditelnosti .....	45
5.1.3	Zakládací listina projektu.....	47
5.1.4	Logický rámec .....	47
5.1.5	Analýza potenciálních odběratelů.....	47
5.2	Plánování projektu.....	49
5.2.1	Směrný časový plán projektu.....	49
5.2.2	Podrobný rozpis činností.....	50
5.2.3	Analýza rizik metodou RIPRAN .....	51
5.2.4	Plán zdrojů potřebných k odbytu .....	53
5.3	Realizace projektu .....	54
5.3.1	Sestavení nabídky a oslovení potenciálních odběratelů.....	55
5.3.2	Zkušební provoz.....	56
5.3.3	Plán odbytu .....	57
5.4	Ukončení projektu .....	58
5.4.1	Doba návratnosti projektu.....	58
5.4.2	Návrhy a doporučení.....	58
6	Závěr .....	61
	Seznam použité literatury .....	62
	Seznam zkratk .....	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno turbulentními změnami, dynamikou ve vývoji a vysokou mírou konkurence. V takovém prostředí je pro nové i stávající podniky velmi obtížné obstát, zejména pokud včas nereagují na nejnovější trendy v oblasti marketingu a digitálních technologií. Společnosti se snaží obstát v tvrdém konkurenčním boji a udržet si zákaznickou podporu. Hledají cesty, které by jim mohly přinést lepší pozici na trhu a pomohly diverzifikovat rizika externího i interního prostředí. Tyto cesty podniky nejčastěji spatřují v oblasti využití nejnovějších technologií či inovací, lepšího marketingu nebo rozšiřování sortimentu.

Další možností, jak rizika diverzifikovat je rozšíření odbytu. Průnik současné produkce podniku na nová území nebo k novému zákaznickému segmentu je však složitý proces, který vyžaduje především iniciativu, systematickosti, spolupráci a další specifické vlastnosti, které jsou spojené s projektovým řízením. Společnosti se tímto krokem snaží zvýšit svůj tržní podíl a rozšířit povědomí o své značce mezi další zákazníky. Především v zemědělských družstvech je velice náročné realizovat rozšíření odbytu, které by splnilo očekávání. K tomu však může výrazně přispět reálný a správně sestavený projekt.

Řešené problematice předchází charakteristika zemědělského družstva z pohledu právní úpravy a existence konkrétního družstva v tržní ekonomice. Projekt rozšíření odbytu zemědělského družstva je založen na vymezení teoretických a metodických východisek, včetně vymezení projektu, jeho jednotlivých fází, popisu metod uplatňovaných v projektovém řízení a kalkulačních metod. Rovněž je provedena analýza odbytu zemědělského družstva jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí.

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu na rozšíření odbytu produkce zemědělského družstva. Návrh bude realizován prostřednictvím projektu. Před samotným plánováním projektu bude provedena předběžná studie proveditelnosti, projekt bude charakterizován metodou logického rámce a budou analyzováni potenciální odběratelé. Prostřednictvím softwaru MS Project bude sestaven směrný časový plán projektu a podrobný rozpis činností. Pomocí metody RIPRAN bude zpracována analýza potenciálních rizik. Následně bude projekt realizován sestavením nabídky a oslovením odběratelů, na základě reálného zájmu odběratele bude provedena simulace zkušebního rozvozu, budou zpracovány kalkulace nákladů a plán odbytu. Projekt bude ukončen hodnocením doby návratnosti projektu na základě modelové situace a budou stanovena doporučení, jakým způsobem má družstvo pokračovat v projektu.



## 2 Charakteristika zemědělského družstva

V kapitole je vymezeno družstvo nejprve z pohledu právní úpravy, kde jsou vymezeny zákonné podmínky nutné pro platné založení a chod družstva, a dále z pohledu konkrétního družstva a jeho existence v tržní ekonomice.

### 2.1 Právní úprava družstva

Právní problematika družstev je upravena zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Zákon č. 90/2012 (§ 552) definuje družstvo jako „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*“ Dále je stanoveno, že družstvo musí mít nejméně 3 členy a obchodní firma musí obsahovat označení „družstvo“. K založení družstva dochází na ustavující schůzi, kdy se vedle přijetí stanov, jako základního dokumentu družstva, o němž se hlasuje vždy veřejně, schvaluje způsob splnění základního členského vkladu, popř. vstupního vkladu a volí se i členové orgánů družstva. Zákon č. 90/2012 (§ 629) uvádí, že „*orgány družstva jsou*

*a) členská schůze,*

*b) představenstvo,*

*c) kontrolní komise a*

*d) jiné orgány zřízené stanovami.*“

Členem orgánu družstva pak může být pouze člen družstva, který má při hlasování v orgánu družstva jeden hlas a na základním kapitálu družstva se podílí svým základním členským vkladem. Minimální výše základního kapitálu družstva ani členského vkladu není zákonem stanovena. Funkční období je maximálně 5 let a končí všem členům voleného orgánu stejně. Mezi práva členů družstva patří právo volit a být volen do orgánů družstva, účastnit se řízení a rozhodování v družstvu a podílet se na výhodách, které družstvo nabízí. Mezi povinnosti pak patří dodržování stanov a rozhodnutí orgánů družstva.

Členská schůze je nejvyšší orgán družstva a rozhoduje o všem důležitém, co se družstva a jeho chodu týká, například mění stanovy, volí a odvolává členy představenstva a kontrolní komise, určuje výši odměn představenstva, kontrolní komise a členů jiných orgánů družstva zřízených stanovami, schvaluje účetní závěrku, vydání dluhopisů nebo přeměnu či zrušení družstva.

Představenstvo je statutárním orgánem družstva a přísluší mu obchodní vedení družstva a plnění usnesení členské schůze. Představenstvo má 3 členy, volí svého předsedu a místopředsedu a rozhoduje většinou hlasů.

Kontrolní komise je kontrolním orgánem družstva, kontroluje veškerou činnost družstva, projednává stížnosti a může požadovat jakékoli doklady o hospodaření družstva. Na ostatních orgánech je kontrolní komise nezávislá.

V malém družstvu, které má méně než 50 členů, pokud je to uvedeno ve stanovách, nemusí být zřízeno představenstvo ani kontrolní komise. V takovém případě je statutárním orgánem předseda družstva a funkci kontrolní komise zastává členská schůze, kdy každý člen má vůči statutárnímu orgánu stejnou pravomoc jako kontrolní komise.

## **2.2 Představení družstva**

Hospodářské družstvo, které svolilo k použití vlastních interních informací v této práci, si nepřeje uvádět svůj plný název. Proto bude toto družstvo v rámci celé práce označováno vždy jako Hospodářské družstvo XYZ.

Hospodářské družstvo XYZ, je družstvo vlastníků, které vzniklo 1.4.1990 transformací z původního JZD. Družstvo sídlí v Olomouckém kraji a hospodaří na okraji Hanácké nížiny a úpatí Dražanské vrchoviny. Jeho katastr se skládá ze zemědělské půdy v celkem 5 obcích, jejichž celková rozloha činí 1.931 ha, sady 84 ha a 55 ha louky. Výroba se rozděluje na zemědělskou, která je dále rozdělena do tří úseků (rostlinná, živočišná a sady) a nezemědělskou (stavby). K 31.12.2018 mělo družstvo 85 zaměstnanců z toho 5 řídících a k 25.5.2018 celkem 192 členů.

Stanovy Hospodářského družstva XYZ předepisují výši základního členského vkladu, a to ve výši 100 000,- Kč. Členové mohou do družstva vkládat se souhlasem představenstva další členské vklady vždy po celých 100 000,- Kč. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Funkční období je 4 roky a členové volených orgánů mohou být do stejného orgánu voleni opakovaně.

Členská schůze je nejvyšším orgánem družstva, svolává ji představenstvo a schází se nejméně jedenkrát ročně. Členská schůze musí být také svolána, pokud o ni požádá alespoň 10 % všech členů, kteří mají nejméně 1/5 všech hlasů nebo kontrolní komise. Při hlasování má každý člen jeden hlas v případech výslovně uvedených ve stanovách, v ostatních případech má každý člen 1 hlas na každých 100 000,- Kč složeného členského vkladu. Maximálně však může mít 20 hlasů.

Představenstvo je statutárním orgánem, řídí družstvo a včetně předsedy a místopředsedy má 8 členů. Schází se dle potřeby zpravidla jednou měsíčně a je svoláváno a řízeno předsedou

družstva, který je zároveň zástupcem družstva. Při hlasování v představenstvu má každý jeho člen 1 hlas.

Kontrolní komise je kontrolním a stížnostním orgánem družstva, má 4 členy a stejně jako u představenstva má při hlasování každý její člen 1 hlas. Předsedu a místopředsedu kontrolní komise volí komise ze svých členů.

Mimo členské schůze, představenstva a kontrolní komise patří do organizační struktury Hospodářského družstva XYZ dále jednotlivá střediska. Podrobněji je organizační struktura znázorněna v příloze č. 1.

Družstvo je členem Ovocnářská unie Moravy a Slezska, Svazu pro integrované systémy pěstování ovoce a odbytového družstva CZ-FRUIT, prostřednictvím kterého probíhá veškerý odbyt. Hospodářské družstvo XYZ je také držitelem certifikátů ISO 9001:2009 a Global GAP.

### 3 Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu

V kapitole jsou vymezena teoretická a metodická východiska řešeného problému. Nejdříve je vymezen projekt včetně jeho členění na fáze v rámci životního cyklu projektu, následuje vymezení vybraných metod projektového řízení a pozornost je rovněž věnována vymezení nákladů, kalkulací a analýzy konkurence.

#### 3.1 Vymezení projektu včetně jeho členění

Němec (2002) poukazuje, že v současné praxi se etymologicky vychází z anglosaského pojetí slova „project“ a projekt je tedy vnímán jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Jednotná definice projektu jako takového neexistuje a každý autor definuje projekt svou vlastní formulací. Jako cílevědomý návrh na realizaci určité inovace ve specifickém časovém rámci definuje projekt například Němec (2002). Doležal, Krátký a Cingl (2013) tvrdí, že projektem je taková akce, která je jedinečná, vymezená, různorodá, komplexní a riziková. Svozilová (2016) dodává, že projekt zejména řízeným procesem, který je časově ohraničený a má přesná pravidla řízení a regulace. Na čem se autoři shodují, je skutečnost, že projekt je jedinečný sled událostí směřujících ke stanovenému cíli, který je jak věčně, tak časově i finančně specifikovaný, vzhledem ke své jedinečnosti značně rizikový a který ke svému naplnění vyžaduje spolupráci týmu osob. Dále uvádí, že každý projekt se skládá z:

1. produktu projektu,
2. procesu projektu,
3. zdrojů (nákladů),
4. rozpočtu,
5. okolí projektu.

Ad 1) Produktem projektu se označuje cíl nebo výsledek, kterého má být realizací projektu dosaženo, může to být ucelený fyzický objekt nebo jeho část, služba nebo výsledek, který je vstupem pro další interní či externí procesy podniku, nebo kombinace všech tří možností.

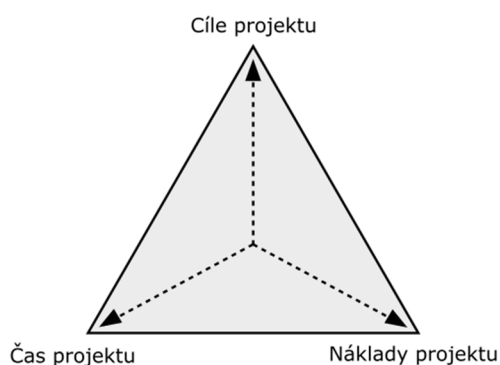
Ad 2) Proces projektu je tvořen sledem jednotlivých aktivit. Tato posloupnost je charakteristická postupným vývojem událostí v časové návaznosti a definovaná projektovým plánem. Z procesního pohledu nelze vnímat projekt jako jediný proces, ale jako soustavu procesů, které lze rozdělit do pěti hlavních skupin: zahájení – iniciace, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontrola a uzavření. Z tohoto rozdělení dále vyplývá následné členění projektu do fází dle životního cyklu, viz Kap. 3.2.

Ad 3) Zdroje, nebo také náklady, projektu jsou přidělenými vstupními prvky projektu v podobě materiálních hodnot a lidské pracovní síly pod přímou kontrolou manažera projektu. Hodnota zdrojů je v průběhu procesu projektu čerpána, užívána a přeměňována na výsledný produkt projektu.

Ad 4) Rámcem pro čerpání zdrojů je rozpočet projektu, který vychází z předpokládaného rozsahu využití zdrojů projektu a umožňuje kontrolu skutečného postupu projektu ve srovnání s projektovým plánem, jehož je rozpočet součástí. Srovnatelnost je zajištěna členěním dle jednotlivých nákladových druhů a použitím řady ukazatelů, které je třeba při realizaci projektu dodržet.

Ad 5) Poslední součástí projektu je jeho okolí, protože žádný projekt není realizován izolovaně, ale je součástí jak vnějšího politického, geografického, kulturního a sociálního prostředí podniku a celého trhu, tak podniku samotného a jeho vnitřního prostředí.

Vztah mezi předmětem projektu, časovým rámcem a zdroji se pro realizaci projektu označuje jako „trojimperativ projektu“ a nejčastěji se zobrazuje ve tvaru trojúhelníku, viz Obr. 3.1. Jedná se o vztah mezi definovaným cílem projektu, jehož naplnění se snažíme maximalizovat při současném splnění požadavků na jeho věcné provedení, jeho plánovanými náklady, které se snažíme minimalizovat a časovým rámcem, který je nutné dodržet a který by také měl být minimální.



Obr. 3.1 Trojimperativ projektu

Zdroj: přepracováno na základě Bendová a kol. (2012, s. 12)

Němec (2002) tvrdí, že i když všechny projekty splňují požadavky definic a lze na ně aplikovat téměř shodné principy a metody řízení, jsou nesrovnatelné z hlediska času, rozsahu a nákladů. Proto je účelné projekty klasifikovat. Němec (2002) projekty člení dle kategorií a

druhů a přiřazuje jim odpovídající řády inovace, stejnou druhovou klasifikaci pak používá i Lewis (2004), viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Klasifikace projektů dle kategorie a druhu

Klasifikace projektů		Specifikace	Řád inovace
Kategorie projektů	Komplexní	Dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů.	5. až 7.
	Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasně přiřazení pracovníci, větší organizační jednotka, nižší zdroje a náklady.	3. až 5.
	Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, několik činností, vyhotovitelný jedinou osobou, standardizované postupy.	1. až 3.
Druhy projektů	Spojené s výstavbou	K dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů.	---
	Výzkum a vývoj	Projekty řešící inovace od 3. řádu výše.	3. a vyšší
	Technologické	Projekty řešící inovace 1. až 3. řádu bez zásahů do staveb.	0. až 3.
	Organizační	Projekty změn řídicích struktur nebo uspořádání významných akcí.	---

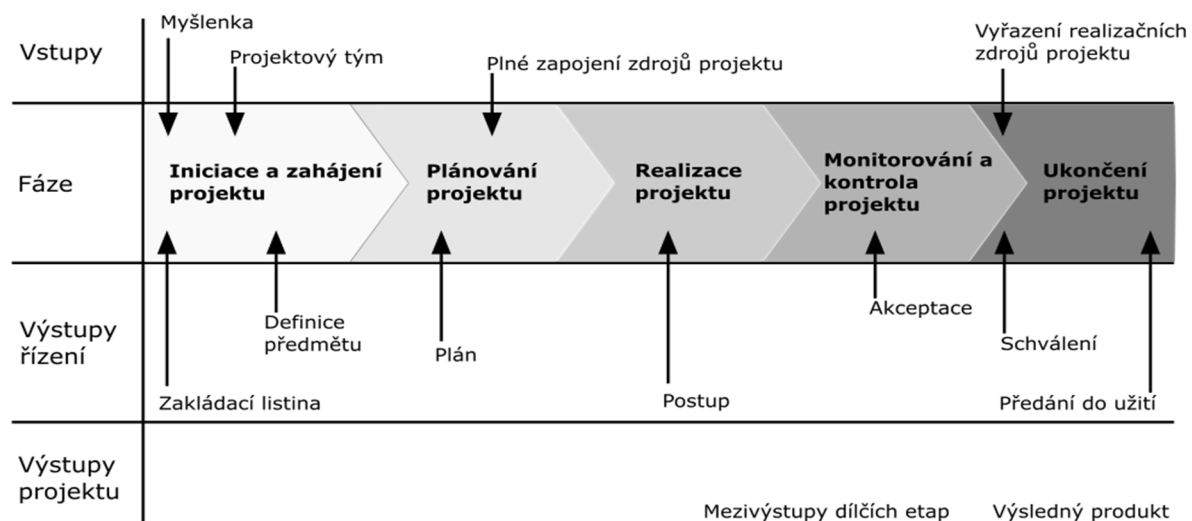
Zdroj: přepracováno na základě Němec (2002) a Lewis (2004)

### 3.2 Životní cyklus a fáze řízení projektu

Z definice projektu tak jak ji uvádí Svozilová (2016) je zřejmé, že každý projekt je tvořen souborem navazujících činností, které mohou být dle času a charakteru rozděleny do určitých logických celků – fází. Souhrn těchto fází pak tvoří životní cyklus projektu. Jednotliví autoři nejsou ve vymezení jednotlivých fází řízení projektu jednotní, přičemž vymezení se různí zejména v závislosti na charakteru a velikosti projektu. Němec (2002) například uvádí, že životní cyklus probíhá ve třech fázích – předinvestiční fázi, investiční fázi a fázi provozu a vyhodnocení. Fotr a Souček (2011) stejně jako Doležal, Krátký a Cingl (2013) naproti tomu uvádí, že životní cyklus projektu probíhá ve čtyřech fázích – předprojektové fázi, projektové fázi, fázi realizace a vyhodnocení a fázi ukončení. Nejobecněji vymezuje fáze řízení projektu Doležal a kol. (2016) na předprojektovou fázi, projektovou fázi, která dále obsahuje fáze – zahájení, plánování, realizace, ukončení a poslední poprojektovou fázi.

Svozilová (2016) definuje jednotlivé životní fáze projektu dle pěti hlavních skupin procesů projektu na fáze iniciaci a zahájení projektu, plánování projektu, realizaci projektu,

monitorování a kontroly projektu a ukončení projektu. Životní cyklus projektu je graficky znázorněn viz Obr. 3.2.



Obr. 3.2 Životní cyklus projektu

Zdroj: přepracováno na základě Svozilová (2016)

Jak uvádí autoři Doležal a kol. (2016) rozložení životních fází projektu není možné ani účelné generalizovat, protože velmi záleží na typu a velikosti konkrétního projektu, zda je třeba realizovat všechny fáze, nebo je možné například některou úplně vynechat. Každý podnik by si však měl, jak doplňuje Doležal a kol. (2016), stanovit dle charakteru samotného podniku i daného projektu a jeho rozsahu vlastní životní cyklus projektu, který by se měl ideálně stát standardem i pro ostatní realizované podnikové projekty. Tato standardizace projektů v rámci podniku pak pomáhá v komunikaci, tvoří soubory postupů a pravidel vztahujících se k projektu daného typu a v neposlední řadě podporuje řízení projektového portfolia svou možností srovnávání a hodnocení.

### 3.2.1 Iniciace a zahájení projektu

Před zahájením jakéhokoli projektu je podnik v určitém počátečním stavu, ze kterého vyplývá potřeba určité změny. Tato potřeba následně vyvolá zahájení životního cyklu projektu. Tím je fáze Iniciace a zahájení projektu, která je jednou z nejdůležitějších fází s ohledem na úspěšnost projektu, protože se v této fázi shromažďují náměty a požadavky na projekt, které jsou uspořádány do přehledného strukturovaného výstupu tak, aby mohlo být rozhodnuto o jeho realizovatelnosti a způsobu, jakým má tato realizace proběhnout.

Výstupem, jak uvádí Svozilová (2016) jsou dva dokumenty, a to zakládací listina projektu a předběžná definice předmětu projektu. Zakládací listina projektu je dokument, který formalizuje existenci projektu a přiděluje autoritu manažerovi projektu k jeho realizaci.

Dokument předběžná definice předmětu projektu jednoznačně a srozumitelně definuje všechny požadované cíle projektu, tak jak jsou známy v daném okamžiku vývoje projektu. Pro zpracování těchto dokumentů je nutné provést analýzy, které se týkají zejména stanovení:

1. cílů projektu,
2. nákladů projektu,
3. ceny projektu,
4. rizik projektu
5. financování projektu.

Ad 1) Cíle projektu. Svozilová (2016) uvádí, že cíle projektu jsou slovním popisem nové hodnoty, stavu, který má po realizaci projektu nastat. Obvykle jsou uspořádány hierarchicky od globálního hlavního cíle celého projektu k jednotlivým dílčím cílům. Svozilová (2016) i Doležal a kol. (2016) doporučují pro stanovení každého z nich využít techniku SMART. Název této techniky je odvozen od prvních písmen anglických výrazů pro vlastnosti charakterizující daný cíl. Každý cíl má tedy být specifický, měřitelný, akceptovaný a přidělitelný konkrétní osobě, která za něj zodpovídá, dále realistický a termínovaný, tedy časově ohraničený. Doležal a kol. (2016) doplňuje tuto techniku na SMARTi, kde poslední písmeno znamená integraci cíle do podnikové strategie. Definice cílů by se navíc měla vždy obsahovat tyto prvky:

- popis budoucího konkrétního výstupu z pohledu příjemce,
- časový rámec vytvoření budoucího konkrétního výstupu,
- měřítko splnitelnosti,
- podmínky splnění.

Při definování cílů projektu je nutné vycházet zejména z analýzy podnikatelských příležitostí, tedy z kontinuálního sledování produktové poptávky, konkurence a podnikového okolí, stejně tak, jako z výsledků dalších dostupných studií a analýz. Výsledkem je přesná specifikace globálního cíle projektu, dílčích cílů a přehled možných příležitostí podniku na trhu, které jsou vzhledem k stanovenému cíli, časové a zdrojové náročnosti i riziku realizovatelné.

Ad 2) Náklady projektu. Šebestíková et al. (2013) definuje náklady jako finanční prostředky vynaložené za účelem dosažení výnosů. Svozilová (2016) upozorňuje, že je nutné při rozhodnutí o investici mít na paměti, že projekt čerpá náklady během celého svého životního cyklu. Celkové náklady tvoří pak v součtu nejčastěji:

- náklady na vývoj nebo návrh předmětu projektu, zejména pak na studii proveditelnosti, průzkumy návratnosti a vývoj produktu nebo prototypu včetně související dokumentace a případného testování,



- náklady na výrobu navrženého předmětu projektu, které mohou zahrnovat náklady na tvorbu předmětu projektu, tj. práce a materiál, náklady na výrobu a pořízení podpůrných technologií, náklady na výstavbu či úpravu budov, náklady na testování, dokumentaci, školení či rekvalifikaci, dopravu a podobně,
- náklady na provoz a údržbu, které tvoří například náklady na práci při testování, implementaci změn a prevenci, náklady na materiál a náhradní součásti, dopravu a manipulaci nebo provoz podpůrných technologií,
- náklady na vyřazení a likvidaci, tedy například recyklační a demoliční náklady, doprava, terénní práce a další.

Doležal a kol. (2016) uvádí, že při odhadu nákladů jsou vstupními dokumenty zejména základací listina projektu, přičemž se vychází z očekávaného finančního rámce projektu, rozsahu projektu a časového plánu spolu s objemem požadovaných zdrojů a také podrobný rozpis činností. Svozilová (2016) doplňuje, že neméně důležité jsou i dokumenty definice předmětu projektu, plán projektu a seznam globálních rizik, stejně jako další informace, například podnikové procesní zdroje – metodiky, vzory a pravidla odhadů, historické údaje o předchozích projektech a zkušenosti zaměstnanců a dále například informace z podnikového okolí – expertní či obchodní databáze nebo tržní podmínky.

Pro odhad nákladů se používají různé metody. Jedná se například o metodu odhadování pomocí analogie, kdy se náklady odhadují dle minulých zkušeností podniku, například z již realizovaných předchozích podobných projektů, odhadování pomocí parametrů například orientační náklady na 1 m<sup>3</sup> zastavěného prostoru z existujících databází pro stavební projekty nebo odhad z podrobného rozpisu činností (WBS), tj. agregace prací a přepoččet spotřeby práce na náklady s připočtením rezervy. Svozilová (2016) výčet rozšiřuje o metodu odhadu podle sazeb jednotlivých zdrojů, metodu odhadu zdola nahoru, která detailně kvantifikuje známé či plánované elementy projektu, dále metodu analýzy nabídek dodavatelů či ostatních odhadů, jako je analýza rezerv. Dále uvádí, že při odhadu nákladů je vhodné využít software pro podporu řízení projektů, který pomáhá odhady zpřesňovat při minimálních nákladech na zpracování. Jelikož se jedná vždy o odhady, je nutné počítat s odchylkou ve výpočtu a tuto odchylku započítat do kalkulace.

Ad 3) Cena projektu. Cena je, jak uvádí Svozilová (2016), finančním vyjádřením odměny za provedení nebo dodávku předmětu projektu dle stanovených podmínek a může se na ni nahlížet ze dvou pohledů:

- z pohledu zákazníka projektu,

- z pohledu dodavatele projektu.

Z pohledu zákazníka projektu je cena projektu podkladem k rozhodnutí o jeho přijatelnosti, zejména vzhledem k rozpočtu projektu, stanovenému nákladovému limitu, a hlavně návratnosti investice. Návratnost investice spočívá v určení doby, za kterou realizovaný projekt přinese zákazníkovi zisk, který pokryje investované náklady. Výběr způsobu výpočtu návratnosti investice závisí na vnitřních metodikách podniku (zákazníka), ale typicky jsou používány výpočty doby návratnosti projektu, návratnosti investic (ROI) a diskontovaných peněžních toků, jejichž součástí jsou výpočty současné a budoucí hodnoty investice, NPV a IRR. Blíže jsou tyto výpočty popsány, viz Kap. 3.3.1.

Z pohledu dodavatele projektu je cena projektu součtem nákladů na jeho realizaci a především odměny, která má být dodavateli za realizaci projektu vyplacena. Dodavatel při stanovení ceny projektu vychází z mnoha hledisek, zejména však z kalkulovaných nákladů projektu, časového hlediska, protože urgentní projekty jsou dražší, výlučnosti, strategické hodnoty a rizikovosti předmětu projektu, tržních podmínek, své kvalifikace a jak již bylo řečeno svého požadovaného zisku.

Ad 4) Rizika projektu. Fotr a Souček (2011) uvádí, že v hospodářské praxi je riziko v souvislosti s projekty označováno jako podnikatelské a chápáno jako variabilita možných výsledků určitých procesů či aktivit, možnost odchylek od plánovaných či očekávaných výsledků a pravděpodobnost, že výsledky budou skutečně odlišné. Svozilová (2016) doplňuje, že riziko může v hospodářské praxi být jak předvídatelné, tedy obvyklé a vcelku dobře odhadnutelné, tak nepředvídatelné, tedy očekávané, ale neodhadnutelné z hlediska pravděpodobnosti a vlivu na projekt. Dále je třeba kalkulovat také s rizikem nejistoty a chaotických vlivů, které jsou zpravidla zcela mimo kontrolu podniku a jejich pravděpodobnost a vliv také není možné odhadnout. V průběhu životního cyklu projektu se jak charakter, tak závažnost jednotlivých typů rizika mění. Na začátku projektu je řada skutečností, jevů a vlivů neznámých a míra rizika je zde proto nejvyšší, ale jejich dopad na realizaci projektu je nízký. Na konci projektu míra rizika výrazně klesá s rostoucí již realizovanou částí projektu, ale vzhledem k objemu proinvestovaných prostředků zde mají rizika na projekt velký dopad.

Svozilová (2016) uvádí, že řízení rizik projektu je proces, který trvá po celou dobu existence projektu a skládá se ze tří částí:

- přípravy a plánování pro řízení rizik projektu,
- identifikace a analýzy rizik, hodnocení hrozeb a stanovení priorit,

- monitorování identifikovaných rizik v průběhu projektu včetně zavedení obranných strategií.

V procesu se používá celá řada metod, jejichž použití závisí na typu projektu, podnikovém know-how a které je stanoveno v části přípravy a plánování. Pro identifikaci rizik, jejímž výsledkem je registr rizik, se nejčastěji používá analogie s historickými zkušenostmi, brainstorming, metoda Delphi, diskuse se specialisty, Crawfordovy lístky, různé typy diagramů a síťové grafy nebo například SWOT analýza. Rizika z registru rizik jsou dále analyzována kvalitativní a kvantitativní analýzou. Mezi metody kvantitativní analýzy patří například jak uvádí Lewis (2004) a Svozilová (2016) analýza citlivosti, Monte Carlo, Rozhodovací strom, Ishikawův diagram rybí kosti, Očekávaná hodnota nebo Rozložení pravděpodobnosti. Výsledkem je potom aktualizovaný registr rizik, který přesně klasifikuje rizika projektu a jejich závažnost a kvantifikuje pravděpodobnost jejich vzniku a hodnotu dopadu na projekt. V poslední části procesu řízení rizik jsou naplánovány strategie obrany proti rizikům. Mezi nejčastější typy obranných strategií patří odmítnutí rizika, redukce rizika, akceptace rizika, převod rizika nebo simulace a výzkum. Výsledkem procesu řízení rizik projektu je komplexní plán řízení rizik, tedy plán postupu při volbě strategií, metodik a postupů použitých v průběhu projektu pro odvrácení nebo zmenšení hrozby projektových rizik.

Ukončením celé fáze iniciace a zahájení projektu je výběr nejvhodnější varianty projektu pomocí různých metod, např. rozhodovací matice či rozhodovací stromy a výběrových kritérií zvolených s ohledem na podnikovou strategii a preference. Po výběru varianty projektu dochází k stanovení harmonogramu realizace a rámcového rozpočtu projektu.

Ad 5) Financování projektu. Rozhodnutí o způsobu financování jakéhokoli projektu je velmi důležité a často má zásadní vliv na ekonomickou stabilitu podniku. Financování projektu je analýza optimálního složení různých forem finančních zdrojů na úhradu nákladů projektů. Finanční zdroje (kapitál) se nejčastěji rozlišují dle dvou kritérií – dle místa odkud pocházejí a dle vlastnictví těchto zdrojů. Můžeme tedy rozlišit kapitál:

- interní a externí,
- vlastní a cizí.

Interní kapitál je dostupný pro již existující podnik, a je tvořený výsledky vlastní podnikatelské činnosti, zejména pak ziskem po zdanění, odpisy a rezervami, výnosy z odprodeje nevyužívaného či provozně vysoce nákladného dlouhodobého majetku, snížením oběžných aktiv, především zásob a pohledávek. Externí kapitál je tvořen vklady vlastníků, bankovními či dodavatelskými krátkodobými i dlouhodobými úvěry, dluhopisy, vklady jiných

investorů, finanční podporou státu, dary a rizikovým kapitálem a je dostupný jak pro již existující, tak pro nově vznikající podnik.

Mezi vlastní kapitál řadíme všechny druhy interního kapitálu a některé druhy externího kapitálu, zejména se jedná o základní kapitál, navýšení základního kapitálu, nerozdělený zisk z minulých období, odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, vklady jiných investorů, finanční podpora státu a dary. Cizí zdroje, jak uvádí Fotr a Souček (2011) jsou takové prostředky, které byly podniku za úplatu půjčeny a které bude muset po uplynutí výpůjční doby vrátit. Zejména se jedná o dlouhodobé i krátkodobé bankovní úvěry, obligace, firemní (korporátní) financování a projektové financování.

Dále je možné financovat projekty z provozních zdrojů podniku nebo některou z nestandardních forem financování. U financování z provozních zdrojů podniku se typicky jedná o financování finančním či provozním leasingem, tedy o typ pronájmu strojů, výrobních zařízení, nemovitostí nebo výrobků dlouhodobé spotřeby za sjednané nájemné. Jako nestandardní financování projektů se označují nejčastěji tyto formy:

- Built-Own-Operate-Transfer, kdy do financování projektu vstupuje zejména soukromý investor, který projekt realizuje, vlastní, provozuje a následně převede do majetku původního vlastníka projektu. Tato forma umožňuje sdílet riziko projektu se zkušenějším partnerem, ale jak uvádí Fotr a Souček (2011) je v ČR využívána jen zřídka.
- Public Private Partnership, která propojuje soukromý a veřejný sektor tak, že orgány veřejné správy iniciují vznik projektu a zpracují projekt, který je následně financován, realizován, provozován či udržován privátním podnikatelským subjektem. Účelem této formy je snaha o lepší a efektivní realizaci projektu.
- Rizikový kapitál je taková forma financování, kdy investor vloží peněžní prostředky přímo do základního kapitálu nejčastěji veřejně neobchodovatelných firem a získá tak v nich významný dlouhodobý podíl. Realizací projektů potom cíleně zvyšuje hodnotu podniku, aby po odprodeji svého podílu realizoval zisk. Podnik potom navýšením základního kapitálu může snadněji získat další externí zdroje financování.

### **3.2.2 Plánování projektu**

Němec (2002) uvádí, že součástí fáze plánování projektu jsou zpravidla tyto hlavní procesy:

1. personální zajištění projektového týmu,
2. plánování projektu,

### 3. detailní projektová dokumentace.

Ad 1) Personální zajištění projektového týmu vychází z pracovníků, kteří spolupracovali již ve fázi iniciace a zahájení projektu a dalších osob, nutných pro realizaci projektu. Vrcholový manažer zodpovědný za koordinaci projektů v podniku jmenuje nejprve manažera projektu. Na toho jsou v rámci projektu kladeny nejvyšší nároky, a proto je třeba, aby ovládal všechny manažerské činnosti, tedy jak plánování, tak organizování, vedení lidí, koordinaci, vyjednávání a kontrolování. Manažer projektu pak dále vybírá spolupracovníky znalé dané problematiky s ohledem na obsah projektu, zodpovědné, schopné, ochotné a spolehlivé a tvoří 3 typy týmů.

- Stálý projektový tým, který je tvořený lidmi, kteří jsou přímo podřízeni manažerovi projektu a pracují na projektu na plný nebo částečný úvazek.
- Dočasný projektový tým, tvořený pracovníky, kteří budou zpracovávat pouze dílčí části projektu, ať už na plný nebo částečný úvazek a budou opět přímo podřízeni manažerovi projektu.
- Tým spolupracovníků, kteří mají své vedoucí, ale po celou dobu nebo dočasně se projektu účastní na plný nebo částečný úvazek.

Ad 2) Plánování projektu, jak uvádí Svozilová (2016), je proces, který obsahuje zejména tyto základní druhy činností:

- definování předmětu projektu prostřednictvím transformace cílů projektu do detailních popisů funkčních vlastností a specificky zaměřených činností,
- vytváření odhadů, předpokladů, posudků a návrhů a jejich přenos do časových plánů, finančních rozkladů a metodických postupů,
- optimalizace a úpravy návrhů plánů,
- vyjednávání a schvalování optimalizovaných plánů.

Svozilová (2016) dále uvádí, že v procesu plánování je schválený projektový záměr zkoumán z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů a samotný proces se skládá z celé řady podprocesů, jako například vytvoření plánu řízení projektu, plánování definice předmětu projektu, vytvoření definice předmětu projektu, vytvoření podrobného rozpisu činností, definice činností, vytvoření sledu činností, odhad potřeby zdrojů pro činnosti, odhad trvání činností, plánování lidských zdrojů, plánování řízení rizik, kvalitativní analýzy rizik, odhad nákladů a další.

Ad 3) Posledním procesem fáze plánování projektu je proces vytvoření detailní projektové dokumentace. Jak uvádí Němec (2002) jde především o realizační dokumentaci projektu, dokumentaci pro výběr dodavatelů, uzavírání smluv a financování. V závislosti na typu projektu a jeho obsahu i požadavkům podniku se může rozsah projektové dokumentace lišit. Svozilová (2016) jako zásadní označuje tři dokumenty:

- definice předmětu projektu,
- podrobný rozpis činností (Work Breakdown Structure, WBS),
- plán projektu.

Definice předmětu projektu soustřeďuje informace a definice o tom, co je cílem všech aktivit souvisejících s projektem. Je jedním ze stěžejních dokumentů celého projektu a provází jej v celém jeho životním cyklu. Popisuje cíle projektu a odpovídající výstupy, které mají být vytvořeny, a to jako nějaký konkrétní výrobek, službu nebo kombinaci obojího. Při tvorbě definice předmětu projektu je třeba dodržovat jasné zadání hlavních cílů projektu, včetně kvantifikace, jednoznačně definovat výstupy a výsledky projektu a samotný předmět hierarchicky rozdělit na jednotlivé dílčí výstupy, kterým jsou přiděleny zdroje a pracovníci. Dokument by měl vždy obsahovat detailní rozpis cílů, detailní popis předmětu, hlavní limity a omezení a základní požadavky na kvalitu předmětu projektu.

Podrobný rozpis činností (Work Breakdown Structure, WBS), který je tvořen manažerem projektu, v případě potřeby za účasti projektového týmu nebo skupiny expertů. Doplnkový dokument definice předmětu projektu a plánu projektu rozvádí předmět projektu do logické posloupnosti úloh k jeho naplnění a oba tyto dokumenty logicky spojuje, protože projektové cíle definice předmětu projektu převádí do rozpisů úseků práce, časového harmonogramu projektu a plánu čerpání nákladů projektu. Rozpisem úseků práce jsou vytvořeny organizační struktury projektu, obsazeny jednotlivé projektové role, rozděleny odpovědnosti a mapovány rizika. Směrný časový plán projektu je přímým promítnutím sledu a návaznosti jednotlivých úloh, jejich délky a objemů pracnosti. Zároveň je srovnávací základnou pro ověření stavu plnění plánu postupu projektu. Plánovaný rozpočet je suma nákladů odpovídajících jednotlivým dílčím úsekům práce a je zároveň kontrolním vodítkem během realizace projektu.

Plán projektu obsahuje kompletní informace o tom, jak budou probíhat projektové práce, jak budou řízeny, jaká bude reakce na nepředvídané okolnosti a jak se bude postupovat v případě zavedení potřebných změn. Během života projektu je třeba jej soustavně aktualizovat na základě schválených změn. Plán projektu by měl obsahovat tyto hlavní části: plán řízení

projektu, plán řízení předmětu projektu, plán řízení nákladů (rozpočet), plán obsazení projektu, plán řízení projektové komunikace, plán řízení subdodávek, plán řízení rizik a plán řízení kvality.

### **3.2.3 Realizace projektu**

Ve fázi realizace projektu nabývají naplánované cíle projektu reálné podoby. V této etapě, jak uvádí Fotr a Souček (2011), jsou realizovány zejména tyto činnosti:

- nákup zařízení a materiálů a jejich dodávky,
- montáž a instalace,
- inspekce a testování zařízení po montáži,
- dohled a dozor nad realizací,
- příprava provozní dokumentace, jako jsou manuály, provozní postupy nebo předběžné protipožární plány,
- školení všech zainteresovaných pracovníků,
- vypracování zprávy o výstavbě, včetně seznamu dosud nedokončených položek a
- příprava dokumentace skutečného stavu po výstavbě.

Ukončením realizační etapy je dle autorů příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz. V této části je nutné mechanicky dokončené zařízení otestovat, uvést do provozu a vlastník si zařízení poté, co je úspěšně ukončen zkušební provoz, převezme do běžného užívání. Zde je nutné dle autorů Doležal, Krátký a Cingl (2013) vyhotovit a podepsat „Předávací protokol“ a také „Akceptační protokol“. Předávací protokol je formálním dokumentem, který potvrzuje předání díla nebo plnění zákazníkovi a Akceptační protokol je právním aktem zákazníka, který tímto potvrzuje dokončení, správnost a kvalitu díla, jeho části nebo jiného plnění. Dále je nutné, jak uvádí Fotr a Souček (2011), připravit konečnou podobu všech nových dokumentů, zejména instrukce, manuály, výkresy, či diagramy, aktualizovat a doplnit veškerou dokumentaci, které se projekt týká a upravit veškeré výpočetní systémy, včetně účetních tak, aby respektovaly nový projekt.

### **3.2.4 Monitorování a kontrola projektu**

Fáze Monitorování a kontroly projektu, jak uvádí Fotr a Souček (2011), začíná zkušebním provozem předmětu projektu s postupným zvyšováním kapacity produkce až do plného provozu. Začátek fáze monitorování a kontroly tedy koresponduje s koncem fáze realizace. V tomto ohledu záleží na zařazení zkušebního provozu ke konkrétní fázi v plánu projektu. V této fázi dochází jednak k provozování realizovaného projektu, výrobě produktu v

požadovaném množství a kvalitě a také dochází k řádné údržbě projektu, která je sice pro podnik nákladem, ale zabezpečuje využitelnost a plnou funkčnost projektu po celou dobu jeho životnosti. Výnosy v této fázi přesahují náklady a v peněžním toku se tedy dostáváme do plusových hodnot. Problémy, které v této fázi mohou nastat a nastávají, je třeba jak uvádí Fotr a Souček (2011) posuzovat jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Z krátkodobého hlediska jde především o provozní problémy s uvedením projektu do tzv. záběhového provozu, které mají původ již v realizační fázi. Jedná se například o nezvládnutí technologického procesu či obsluhy zařízení, nedostatečné kvalifikace pracovníků, chybné provozní dokumentace či funkčnosti systému. Z dlouhodobého hlediska se problémy týkají podnikové strategie, ze které celý projekt vychází a z toho plynoucích výnosů a nákladů. Pokud totiž projekt od počátku vycházel z nesprávných předpokladů, je jejich korekce v této části života projektu velmi nákladná a někdy také obtížná až nemožná. Potom je celý projekt nutné ukončit. Pokud tedy nedojde ve fázi realizace k zásadním pochybením, pak úspěšnost projektu závisí již na předprojektové přípravě.

Kontrola projektu probíhá, jak uvádí Němec (2002), po předání projektu do plného provozu a jde o poslední činnosti hlavního manažera. Ten hodnotí průběh projektu od jeho zadání až po předání uživateli, naplnění cíle projektu a vypracuje v této fázi dokument „Závěrečná zpráva“ o dosažených výsledcích, vyhodnotí zde průběh projektu a také zhodnotí práci projektového týmu. Tento dokument pak slouží projektovému manažerovi i podniku jako podklad při zpracování dalších projektů, čemu věnovat pozornost, nebo čeho se vyvarovat. Struktura tohoto dokumentu není pevně stanovena a záleží na povaze a rozsahu konkrétního projektu. Manažer projektu by však měl trvat na tom, aby každý člen projektového týmu po ukončení svého úkolu zpracoval stručné vyhodnocení jeho průběhu, které se pak stává důležitým podkladem pro závěrečnou zprávu a šetří manažerovi projektu spoustu času. Důležitou částí fáze monitorování a kontroly projektu je i shromáždění a analýza dat o projektu. Autoři Doležal, Krátký a Cingl (2013) uvádí, že tato data jsou jednak přílohou závěrečné zprávy a jejich přehledné, nejlépe tabulkové, uspořádání také slouží projektantovi při práci na dalších projektech.

### **3.2.5 Ukončení projektu**

Do této fáze se projekt dostává dle autorů Fotr a Souček (2011) na konci své životnosti nebo v okamžiku významných změn v podnikovém okolí. Jedná se například o náhlý značný pokles poptávky, objevení nové technologie nebo legislativní změny týkající se předmětu projektu. V tomto okamžiku potom dochází k ukončení provozu projektu a jeho likvidaci.



Likvidační hodnota projektu je potom rozdíl mezi příjmy z likvidace a náklady na likvidaci projektu.

### **3.3 Vybrané metody projektového řízení**

V následující části jsou vymezeny vybrané metody projektového řízení, které budou dále využity při zpracování diplomové práce.

#### **3.3.1 Studie proveditelnosti (Feasibility study)**

Jak uvádí Fotr a Souček (2011) Studie proveditelnosti, která bývá také označována jako Technicko – ekonomická studie, by jako součást fáze iniciace a zahájení projektu, měla poskytnout veškeré potřebné podklady pro investiční rozhodnutí. Bendová a kol. (2012) dodává, že se jedná o nástroj k posouzení (analyzování) životaschopnosti navrhovaného projektu, kdy se zkoumá:

- je-li projekt technicky proveditelný,
- je-li proveditelný v rámci odhadovaných nákladů,
- bude-li ziskový.

V závislosti na typu a velikosti projektu je možné obsah studie přizpůsobit požadavkům podniku a v případě malých projektů zpracovat namísto celkové studie proveditelnosti pouze předprojektovou studii proveditelnosti či předprojektovou úvahu. Výsledkem by však vždy měl být výběr optimální varianty projektu nebo jeho ukončení. Doležal a kol. (2016) rámcově vymezuje obsah studie následovně:

1. rekapitulace výchozích předpokladů,
2. popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu,
3. specifikace cílů projektu,
4. analýza současného stavu a podmínek pro realizaci projektu,
5. lokalizace prostředí projektu, organizace a řízení projektu,
6. popis základního technického řešení,
7. odhad délky projektu, celkových nákladů a přínosů projektu,
8. návrh milníků,
9. finanční ekonomická analýza,
10. rozbor základních rizik.

Pro vypracování je vhodné, jak doporučuje Fotr a Souček (2011), použít iterační optimalizační proces se zpětnými vazbami. Zde se volí jednotlivé základní charakteristiky v postupných optimalizačních krocích respektujících existující závislosti mezi nimi. Výsledky

volby je pak v dalších krocích někdy nutné zpětně korigovat, aby vyhovovaly i ostatním závislostem mezi dalšími charakteristikami, a proto je tento proces zpětnovazebný. Studii by měl zpracovávat tým odborníků sestavený tak, aby jejich odbornost pokryla všechny významné oblasti projektu. Měli by tedy spolupracovat jak manažer, tak ekonom, dále například technolog, marketingový a finanční specialista, strojní či stavební inženýr nebo specialista na ochranu životního prostředí, vždy v závislosti na typu a rozsahu projektu a konkrétních podnikových potřebách.

### 3.3.2 Logický rámec

Doležal a kol (2016) uvádí, že logický rámec slouží jako dokument při stanovování základních parametrů projektu. Bendová a kol. (2012) dodává, že je možné v případě správně sestaveného dokumentu komplexně a srozumitelně představit všem zainteresovaným stranám projekt a všechny jeho základní proměnné – účel, cíl, výstupy, klíčové aktivity, předběžné podmínky a rizika. Logický rámec je tvořen tabulkou dle následujícího vzoru viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Vzor logického rámce

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé podniky uvádějí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: přepracováno na základě Doležal a kol. (2016)

Pořadí řádků v tabulce logického rámce není náhodné a vyjadřuje kauzální vztah. Je totiž nutné vyslovit při sestavení logického rámce hypotézy:

1. Jestliže správně odřídíme klíčové činnosti a další vstupy, pak budou vyprodukovány výstupy.
2. Jestliže budou vyprodukovány výstupy, pak bude dosažen cíl.
3. Jestliže bude dosažen cíl, pak přispějeme k dosažení přínosů.

Do hypotéz je ale nutné zanést i prvek nejistoty stanovením předběžných podmínek, které musí být splněny, což jsou vnější faktory mimo kontrolu projektového týmu. Logický rámec je potom nutné číst odspoda nahoru a zprava doleva.

### **3.3.3 Podrobný rozpis činností**

Podrobný rozpis činností (Work breakdown structure, WBS), jak uvádí Doležal a kol. (2016), je dokumentem, jehož pomocí lze strukturalizovat projekt rozpadem cíle projektu na jednotlivé dodávky, tj. dodávané výsledky, na jednotlivé produkty a podprodukty, až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Obvyklý je rozpad do 3–4 úrovní a pro jeho sestavení je možné využít několik přístupů:

- top-down (shora dolů), tedy postup od hlavních výstupů a výsledků přes dílčí výstupy a komponenty až po pracovní balíky na nejnižší úrovni,
- bottom-up (zespodu nahoru), tedy opačný přístup, kdy jsou nejprve určeny všechny požadované výsledky a dodávky, které jsou následně seskupovány do souvisejících celků na vyšší úrovni,
- standardní WBS, tedy zpracování dle předem definované struktury pro určitý typ projektu. Zde je možné vyhnout se rizikům předchozích dvou metod, kdy u první možnosti je rizikem opomenutí všeho potřebného a ve druhé možnosti ztráta nadhledu,
- použití šablon, u kterých se také vychází z předem definované struktury, kterou lze ale upravit.

Pro kontrolu správnosti je potom nutné, aby zpracovaný podrobný rozpis činností splňoval následující podmínky. Je nutné, aby na nejnižší úrovni byly uvedeny pouze fyzicky předatelné výstupy, výsledky práce, dále aby tyto pracovní balíky byly věrohodně ocenitelné svými náklady, pracností a spotřebou času, aby WBS byla zpracována v přiměřeném detailu, aby rozpracovanost a postup prací u jednotlivých pracovních balíků byly měřitelné a aby bylo možné jim vždy jednoznačně přiřadit zodpovědnost.

### **3.3.4 Směrný časový plán projektu**

Pro sestavení směrného časového plánu projektu je používán Ganttův graf. Ganttův diagram, z něhož tento graf vychází, se v dnešní době velmi často používá, jak uvádí Svozilová (2016), protože jde o jednoduchou a přehlednou metodu vizualizace sledu úkolů a jejich časové návaznosti. Protože však pomocí samotných diagramů nelze ukázat závislosti mezi jednotlivými úkoly a změna v časové návaznosti u jednoho úkolu se nepromítne do ostatních, byly dle Doležal a kol. (2016) vytvořeny Ganttovy grafy, které jsou kombinací výše uvedeného

Ganttova diagramu a síťových grafů, pomocí nichž jsou znázorněny závislosti úkolů a zajištěna logická provázanost i při změně časové návaznosti úkolů.

### 3.3.5 Metoda RIPRAN

Empirickou metodu RIPRAN, jejíž název pochází z počátečních písmen anglického názvu Risk Project Analysis jak uvádí RIPRAN (2019) a Doležal a kol. (2016), je komplexním postupem pro řízení rizik projektu a důsledně vychází z procesního pojetí analýzy rizik. Analýza rizik je chápána jako posloupnost procesů, z nichž každý má definovány vstupy, výstupy a činnosti, které tyto vstupy přeměňují s daným cílem na výstupy. Metoda je zaměřena na zpracování analýzy rizik projektu, kterou je nutné provést před fází realizace projektu. V dalších fázích životního cyklu projektu je pak nutné výsledný registr rizik obnovovat dle aktuální situace. Celý proces analýzy rizik metodou RIPRAN je rozdělen do 6 fází:

1. příprava analýzy rizik projektu,
2. identifikace rizik projektu,
3. kvantifikace rizik projektu,
4. návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt,
5. celkové zhodnocení rizikovosti projektu,
6. sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu.

Ad 1) Příprava analýzy rizik projektu. Cílem první fáze je připravit vše k provedení analýzy rizik. Mezi vstupy tohoto procesu patří popis a formuláře metody RIPRAN a veškeré informační dokumenty a pokyny, které se váží k analýze rizik. Výstupem této fáze je časový plán provedení analýzy rizik, sestavení týmu a rozhodnutí o použitých stupnicích a kontrolních seznamech.

Ad 2) Identifikace rizik projektu. Doležal a kol. (2016) tvrdí, že cílem této fáze je nalezení hrozeb a scénářů. Mezi vstupy patří popis projektu, historická data o minulých projektech, prognózy možných vnějších vlivů, prognózy možných vnitřních vlivů a zkušenosti členů týmu. Výstupem by pak mělo být nejlépe tabulkové zobrazení seznamu dvojic Hrozba – Scénář s případnými doplňujícími informacemi, přičemž hrozba je projevem konkrétního nebezpečí a scénář je děj vyvolaný hrozbou, mezi nimi je tedy vztah příčina – důsledek. Při identifikaci rizik projektu je nutné nejprve ověřit aktuálnost veškerých vstupních dokumentů. Řádky tabulky pak získáváme ve vztahu hrozba – scénář odpovědí na otázku: Co se může v projektu stát nepříznivého, když? K hledání však můžeme přistupovat i opačně ve vztahu scénář – hrozba. Pak odpovídáme na otázku: Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane?

Ad 3) Kvantifikace rizik projektu. Ve třetí fázi je cílem ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost škod a vyhodnotit míru rizika. Vstupem tohoto procesu je tabulka dvojic hrozba – scénář, statistická data minulých projektů, zkušenosti týmu a další statistické údaje. Tým se nejprve musí dohodnout, zda bude pravděpodobnost rizika a dopad na projekt určovat přímo, nebo použije klasifikační stupnice, na jejichž podobě se musí shodnout. Vzor klasifikační stupnice je součástí přílohy č. 2. Tabulka s dvojicemi hrozba – scénář je týmem doplněna o pravděpodobnost, dopad na projekt a vypočtenou hodnotu rizika, která je prostým součinem pravděpodobnosti a dopadu, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Identifikační tabulka rizik včetně pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizika

	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Jarní mrazíky.	Nižší úroda o 50 %.	40 %	Neplnění smluvních dodávek odběratelům – penále 100 tis. Kč.	40 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě Doležal a kol. (2016)

Výstupem po konečné analýze doplněné tabulky jsou potom tři dokumenty. Prvním je seznam případů s vysokou pravděpodobností výskytu scénáře a dopadem na projekt, které je nutné implementovat přímo do Plánu projektu. Druhým dokumentem je seznam těch případů, které mají hodnotu rizika menší, než je přípustná hodnota akceptovatelného rizika. Tyto případy pak lze řešit operativně. Třetí část obsahuje zbývající případy, u kterých je nutné vypracovat návrhy na snížení rizika.

Ad 4) Návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt. Cílem tohoto procesu je, jak uvádí Doležal a kol. (2016), na základě informovanosti o nebezpečí připravit opatření snižující hodnotu jednotlivých rizik na přijatelnou úroveň. Vstupem této fáze je výsledný třetí dokument z fáze Kvantifikace rizik projektu a hodnota akceptovatelného rizika. Tým se snaží pro každou položku seznamu nalézt takové opatření, které by snížilo hodnotu rizika na přijatelnou stanovenou úroveň. U výsledných opatření je nutné prověřit, zda jsou realizovatelná, účinná, jaká je výše nákladů potřebných na realizaci a jaká organizační opatření návrh vyžaduje. Výsledná tabulka je Registrem rizik projektu.

Ad 5) Celkové zhodnocení rizikovosti projektu. V této fázi je cílem vyhodnotit analyzovaná rizika projektu na základě vytvořeného Registru rizik, požadavků na celkovou úroveň rizika a akceptovatelnou hodnotu rizika. Tým z těchto dokumentů sestaví Závěrečnou zprávu o průběhu analýzy, ve které vyhodnotí především počet dílčích rizik, celkový součet

hodnot rizik, časové rozložení hodnot rizik v průběhu trvání projektu a hodnotu zbytkového rizika.

Ad 6) Sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu. V průběhu projektu je nutné výsledný Registr rizik aktualizovat s ohledem na konkrétní situaci v rámci projektu.

### **3.3.6 Doba návratnosti projektu**

Doba návratnosti projektu, jak uvádí Svozilová (2016), je jednoduchá metoda pro určení délky období, které je potřebné pro získání finančního prospěchu ve výši nákladů, které byly do projektu vloženy. Dále rozlišuje dva typy doby návratnosti, a to nediskontovanou dobu návratnosti a diskontovanou dobu návratnosti. Rozlišení je závislé na započtení časové hodnoty peněz. Pokud časová hodnota peněz není brána v potaz, potom se jedná o nediskontovanou dobu návratnosti. Pokud časová hodnota peněz je započtena, potom se jedná o diskontovanou dobu návratnosti.

## **3.4 Kalkulace nákladů a metody jejich kalkulací**

Kapitola se dělí na dvě části. V první části je vymezena samotná kalkulace nákladů a její určující prvky, v druhé části jsou popsány jednotlivé vybrané metody kalkulací nákladů.

### **3.4.1 Kalkulace nákladů**

Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007) uvádí, že kalkulací se obecně rozumí přiřazení hodnotové veličiny (například nákladů, marže, zisku nebo ceny) na naturální jednotku výkonu podniku (například na výrobek, práci, službu). Jak doplňuje Mruzková a Lisztwanová (2013) zpracování a využívání kalkulací nákladů a cen je důležitou nedílnou součástí vnitropodnikového ekonomického systému řízení každého podniku, patří mezi základní nástroje řízení a v podnikové praxi se používají v celé řadě úloh. Jak při strategickém rozhodování o změnách v objemu a struktuře sortimentu, tak i při operativním stanovení ceny výkonu podniku nebo ocenění vnitropodnikových výkonů jako kritéria motivace pracovníků středisek. Mruzská a Lisztwanová (2013) dále uvádí, že kalkulaci určují 3 následující prvky:

1. předmět kalkulace, tedy kalkulační jednice,
2. obsah kalkulace, což jsou náklady,
3. forma kalkulace, což je kalkulační vzorec.

Ad 1) Předmět kalkulace. Předmětem kalkulace je kalkulační jednice, tedy konkrétní výkon vymezený druhem, jakostí, měrnou jednotkou, místem vzniku případně určením výkonu, na který se stanoví nebo zjišťují vlastní náklady. Konkrétní počet kalkulačních jednic, pro které

byly stanoveny (zjištěny) celkové náklady tvoří kalkulované množství, které souvisí s časovým obdobím, za které se kalkulace sestavují a charakterem výroby. U hromadné výroby se kalkulace sestavují v pravidelných kalendářních časových intervalech a kalkulovaným množstvím je množství výkonů jednotlivých kalkulačních jednic za toto období. U zakázkové výroby se kalkulace sestavují neperiodicky za období trvání zakázky a kalkulované množství je množství výkonů za toto období.

Ad 2) Obsah kalkulace. Jak uvádí Popesko a Papadaki (2016) jsou obsahem kalkulace náklady, které jsou základní ekonomickou veličinou a jsou tvořeny v součtu náklady implicitními a explicitními. Implicitní náklady jsou náklady ušlých příležitostí jako výnosu nerealizovaného alternativního využití vlastních výrobních faktorů. Explicitní náklady jsou klasické náklady ve výši, jak byly zachyceny ve finančním účetnictví. Autoři dále uvádějí, že se v podnikové praxi na náklady nahlíží ze dvou úhlů. Jsou rozlišovány náklady dle finančního a manažerského pojetí. V rámci finančního pojetí jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu podniku. V rámci manažerského pojetí jsou náklady vnímány jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností. Náklady v manažerském pojetí jsou pak dále členěny v rámci hodnotového pojetí a ekonomického pojetí.

Hodnotové pojetí nákladů slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů, které jsou v podniku prováděny. Spotřebované ekonomické vstupy se zde oceňují na úrovni cen, jež odpovídají jejich současné reálné hodnotě. Náklady v hodnotovém pojetí pak zahrnují jak náklady shodné s finančním účetnictvím (explicitní), tak i kalkulační druhy nákladů.

Ekonomické pojetí nákladů souvisí s konceptem oportunitních nákladů. Toto pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představuje maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.

V rámci řízení nákladů projektu je nutné úplně a správně rozlišit jednotlivé druhy nákladů. Jak uvádí Mruzsková a Lisztwanová (2013) jsou náklady členěny nejčastěji dle nákladových druhů, účelu, kalkulačního třídění, závislosti na změnách objemu výroby a potom jsou rozlišovány tyto položky nákladů:

- spotřeba materiálu a energie,
- spotřeba a použití externích prací a služeb, jako jsou telekomunikační služby, doprava, nájemné a služby spojené s opravami a udržováním aktiv,

- mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků
- odpisy nehmotných a hmotných dlouhodobých aktiv,
- finanční náklady, jako je pojistné, bankovní výlohy a náklady spojené se získáním bankovních záruk,
- technologické náklady, vynaložené na tvorbu výkonů, tedy zejména spotřeba základního materiálu, mzdové náklady výkonných pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení a jeho odpisy,
- náklady na obsluhu a řízení, které jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti, zejména se jedná o náklady na provoz budov, mzdy řídicích pracovníků na všech úrovních řízení, materiálové náklady administrativních pracovníků a jiné,
- přímé (jednicové) náklady, které jsou účetním vyjádřením zdrojů čerpaných při realizaci projektu a přiřazují se přímo jejich jednotlivým složkám, jako jsou práce, materiál, cestovné, pojištění, pořízení či pronájem technologií, licence a poplatky, externí služby v souvislosti s projektem a náklady na financování projektu,
- nepřímé (režijní) náklady, které nelze jednotlivým složkám zdrojů přímo přiřadit, ale ve většině případů jsou připočítány na základě vnitropodnikově stanovených procentních koeficientů. Jedná se zejména o náklady na provoz budov a technologií, osobní náklady managementu a podpůrných pracovníků, náklady na marketing, externí služby, daně a odvody a jiné,
- fixní náklady, které nejsou přímo závislé na objemu výroby,
- variabilní náklady, které naopak spolu s objemem výroby rostou a jsou přímo vázány na konkrétní výrobek či službu.

Ad 3) Forma kalkulace. Formou kalkulace je kalkulační vzorec. Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007) poukazují na skutečnost, že neexistuje předepsaný správný postup pro kalkulaci a každý podnik si strukturu nákladů určuje individuálně stanovením kalkulačního vzorce, který je dále v některých podnicích variantně upravován s ohledem na plánované využití kalkulace. Příklad struktury klasického kalkulačního vzorce uvádí Popesko a Papadaki (2016). Tento vzorec nazývá Mruzsková a Lisztwanová (2013) Typovým kalkulačním vzorcem a uvádí, že byl od roku 1990 předepsán závazně podnikům k užívání vyhláškou Federálního ministerstva financí, v roce 1992 byl zrušen zákonem o účetnictví a nahrazen v podnicích dynamickým kalkulačním vzorcem, přesto se stále v některých podnicích používá. Struktura typového a dynamického kalkulačního vzorce je součástí Přílohy č. 3.



### 3.4.2 Metody kalkulace nákladů projektu

Pro kalkulaci přímých nákladů se nejčastěji používá metoda přímého dělení, kdy se přímé náklady přiřazují výkonu přímo prostým dělením celkových nákladů kalkulovaným množstvím. Při kalkulaci nepřímých nákladů je situace složitější, ale podnik si může vybrat z celé řady metod, které mohou být použity. V této kapitole jsou stručně vymezeny vybrané metody kalkulace těchto nákladů tak, jak je uvádí Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007), Mruzsková a Lisztwanová (2013) a Poláčková et al. (2010):

1. kalkulace propočtová,
2. kalkulace plánová,
3. kalkulace operativní,
4. kalkulace dělením prostá,
5. kalkulace přírážková sumační,
6. kalkulace plných nákladů,
7. kalkulace variabilních nákladů,
8. kalkulace nákladů obchodních činností v zemědělství.

Ad 1) Kalkulace propočtová. Tato kalkulace se sestavuje zejména v etapě výzkumu, vývoje a přípravy výroby nového výkonu, v situaci, kdy ještě neprobíhá vlastní prodej a výroba, pro stanovení budoucích nákladů spojených s výkonem. Tato kalkulace je potom při realizaci výkonu podkladem plánové a operativní kalkulace. V hromadné a sériové výrobě představuje tato kalkulace jedno z kritérií při posuzování předběžné účinnosti nového výkonu a v porovnání s cenou ukazuje, zda bude nový výkon ziskový. V zakázkové výrobě je propočtová kalkulace podkladem pro zpracování cenové nabídky a jednání o ceně se zákazníkem. Při sestavení se potom vzhledem k absenci spotřebních a výkonových norem vychází zejména z informací o nákladech a parametrech podobných výkonů, z obecně platných normativů a z odhadů vyplývajících z vlastností výkonu a způsobu, jakým je tvořen. Kalkulace se sestavuje na úrovni plných nákladů, včetně podílu prodejní a správní režie.

Ad 2) Kalkulace plánová. Tato kalkulace se sestavuje v položkách jednicových nákladů, případně v položkách variabilních režijních nákladů, na určité rozpočtové období zejména v hromadné a sériové výrobě. Vyjadřuje úroveň nákladů výkonu, které má podnik v daném období dosáhnout. Při jejím sestavení se vychází z existujících podmínek, protože se tento typ kalkulace sestavuje v době, kdy jsou spotřební a výkonové normy známy a je třeba v ní zohlednit všechny uvažované změny, které se v daném období projeví na výši nákladů. Potom se rozlišuje plánová kalkulace dílčího období, která vyjadřuje náklady v jednotlivých časových

intervalech vymezených předpokládanými změnami a plánová kalkulace celého rozpočtového období. Plánová kalkulace celého období se stanovuje jako vážený průměr jednotlivých úrovní předem stanovených nákladů. Vahami je objem výkonů předpokládaný v dílčích obdobích.

Ad 3) Kalkulace operativní. Tato kalkulace se sestavuje v položkách materiálových nákladů nebo jednicových mezd a vyjadřuje předem stanovené náklady odpovídající daným konstrukčním a technologickým podmínkám činnosti. I operativní kalkulaci je možné vyjádřit jako operativní kalkulaci dílčího období, kdy jsou platné a neměnné konstrukční a technologické podmínky činnosti. Dále je možné ji vyjádřit jako operativní kalkulaci celého sledovaného období, která se také stanoví jako vážený průměr dílčích operativních kalkulací, vahami může být buď plánovaný, nebo skutečný objem výroby.

Ad 4) Kalkulace dělením prostá. V tomto typu kalkulace jsou přiřazeny náklady výkonům na základě vztahu společných nákladů a množství kalkulačních jednic odlišných druhů výkonů. Kalkulace se provádí stejným matematickým postupem, jako u kalkulace přímých nákladů, tedy prostým dělením nákladů kalkulovaným množstvím.

Ad 5) Kalkulace přírážková diferencovaná. V tomto typu kalkulace se podíl nepřímých nákladů na jednotlivé druhy výkonů zjišťuje ze vztahu nepřímých nákladů k různým rozvrhovým základnám. Vychází se tedy z předpokladu, že veškeré nepřímé náklady se vyvíjí úměrně k několika veličinám, vyjádřeným buď v peněžní, nebo naturální hodnotě. U peněžních základů je přírážka nepřímých nákladů vyjádřena procentem, u naturálních potom v peněžních jednotkách. V minulosti byly v podnikové praxi často používány peněžní základny. Jejich nespornou výhodou je snadné a přesné zjišťování, ale podstatnou slabinou, kvůli které se od používání peněžních základů ustupuje, je časová nestálost a absence vazby mezi oceněním v základně a vývojem nepřímých nákladů ve vztahu k struktuře výkonů. Proto jsou stále častěji využívány naturální základny, které působení cenových vlivů eliminují, ale jejich zjišťování je složitější.

Ad 6) Kalkulace plných nákladů. V tomto typu kalkulace jsou přiřazeny výkonu náklady, které se vynakládají v souvislosti s jeho vytvořením, přičemž rozlišuje náklady přímé a nepřímé. Slouží k statickému zobrazení kalkulovaných hodnotových veličin výkonu, ale pouze za předpokladu, že se nemění objem ani druh prováděných výkonů. Proto ji nelze doporučit ani při rozhodování o změnách v portfoliu výkonů, ani při rozhodování o ceně, ani pro posouzení přínosu výkonu k tvorbě zisku. Kalkulace plných nákladů je však důležitým kritériem cenové politiky, měřítkem konkurenceschopnosti podniku a slouží pro analýzu a porovnání ziskovosti konkrétních výkonů a služeb.

Ad 7) Kalkulace variabilních nákladů. Tato kalkulace se vyhýbá omezením kalkulace plných nákladů, protože rozlišuje závislost nákladů na objemu výroby a příčinu vzniku nákladů. V kalkulaci se tedy pracuje s fixními a variabilními náklady a nejsou rozlišeny náklady přímé či nepřímé. Tato kalkulace se používá zejména v souvislosti s tvorbou cen výkonů.

Ad 8) Další typ kalkulace uvádí ve své metodice Poláčková et al. (2010). Jedná se o kalkulaci nákladů obchodních činností v zemědělství. Tato kalkulace se v zemědělství používá zejména při maloobchodním prodeji vlastních výrobků spotřebitelům, nebo při prodeji nakoupeného zboží. Mezi položky kalkulačního vzorce patří nakoupený materiál, náklady na prodané zboží, ostatní přímé náklady a služby, celkové pracovní náklady, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, náklady pomocných činností a správní režie. Do položky nakoupeného materiálu patří spotřeba nakoupeného materiálu. Do nákladů na prodané zboží patří všechny náklady související s nákupem zboží za účelem dalšího prodeje. Ostatní přímé náklady a služby tvoří například spotřeba vody, pohonných hmot a energie, nájemné, daň z nemovitostí, pojistné, úroky nebo manka a škody. Do pracovních nákladů patří zejména mzdy. Do nákladů pomocných činností patří zejména práce vlastních dopravních prostředků spojené s nákupem a prodejem zboží. Do výrobní režie patří náklady související s řízením a obsluhou obchodní činnosti. Do správní režie potom patří podíl správní režie, která zahrnuje prvotní i druhotné náklady celopodnikového charakteru.

### **3.4.3 Analýza konkurence**

Analýza konkurence je součástí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a je tedy součástí analýzy vnějšího prostředí podniku. Konkurence působí na podnik zvenčí a ten ji nemůže ovlivnit. Samotnou konkurenci podniku je také třeba vnímat nejen z pohledu výrobku či služby podniku, ale i z pohledu širšího okolí. Před samotnou analýzou je nejprve nutné provést typologii konkurence, tedy určit, které firmy podniku konkurují. Grosová (2002) uvádí, že tato typologie konkurence se obecně člení dle teritoria na konkurenci v rámci odvětví a konkurenci z vnějšího prostředí, dle velikosti na konkurenty malé a s globální působností, dle existence na existující nebo nově vstupující a dle typu výrobku na konkurenci s vlastním výzkumem a vývojem a akvizice. Jakubíková (2008) doplňuje, že se typologie konkurence může provádět i podrobněji z několika dalších hledisek, například dle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, dle počtu výrobců a stupně diferenciací produktu nebo dle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. Dle autorky je však nejlepším způsobem hledání konkurence členění v rámci uspokojování jedné stejné potřeby, viz Tab. 3.4, například pro potřebu se napít.

Tab. 3.4 Typologie konkurence dle specifické potřeby

Potřeba zákazníka	Žízeň
<b>Konkurence na úrovni odvětví</b>	
Existující odvětví	pivo
	víno
	mléko
	čaj
	soft-drinky
	voda
Nové odvětví	minerální voda
<b>Konkurence na úrovni výrobních linií</b>	
Základní produkty (me-too)	džusy
	běžná kola
	ovocné nápoje (do 10% podílu)
Inovované produkty	kola bez kofeinu, džus s vitamíny
Očekávané inovace	nápoj snižující cholesterol
<b>Konkurence na úrovni organizací</b>	
Existující podniky	Coca-Cola
	Pepsi-Cola
	Toma
Nově nastupující podniky	Walmart

Zdroj: přepracováno na základě Grosová (2002)

Bělohlávek et al. (2006) určuje typologii konkurence pomocí tří hledisek, kdy je třeba provést identifikaci úrovně konkurence, identifikaci přímých konkurentů a hodnocení konkurenční dynamiky.

Po provedení typologie konkurence, která podniku slouží k uvědomění si, kdo vůbec může být jejím konkurentem, a že to nejsou pouze konkurenční podniky v nejbližším okolí, je možné přistoupit k samotné analýze konkurence. Bělohlávek et al. (2006) uvádí, že je třeba při analýze zjistit intenzitu konkurenčního pole a zdroje konkurenční výhody, které se dále člení na nákladové výhody, diferenciační výhody a marketingové výhody.

Jakubíková (2008) uvádí, že nejdůležitější je při analýze konkurence stanovit jednotná kritéria, která jsou pro podnik důležitá a dle nich pak provádět analýzu pro jednotlivé hlavní konkurenty. Jako kritérium analýzy konkurence je možné například použít finanční zdroje, strategické cíle, výši zisku, zákazníky, podíl na oblibě produktů u zákazníků, výrobní kapacity, technologickou úroveň, flexibilitu, kvalifikaci zákazníků a jiné.

Na základě konkurence pak můžeme rozlišit 4 typy konkurentů, a to konkurent následovatel, laxní konkurent, vybíravý konkurent a konkurent tygr. Výsledky analýzy konkurence jsou podkladem pro určení konkurenční strategie podniku. Jak uvádí Bělohlávek et al. (2006) jedná se o strategie útočné, kdy podnik zvyšuje svůj tržní podíl. Útočné strategie se

členění na strategii tržní penetrace, kam patří strategie růstu tržního podílu a strategie růstu nákupu zákazníků a dále potom na strategii vstupu na nové trhy, kam patří strategie vstupu na příbuzné trhy, strategie vstupu na diverzifikované trhy a strategie vstupu na rychle rostoucí trhy. Naproti tomu obranné strategie, kdy podnik udržuje hodnotu tržního podílu, se člení na strategie obrany trhu z pozice Leadera, z pozice Následovatele a z pozice Výklenkáře, nebo strategie výstupu z trhu, a to strategie pomalého nebo rychlého výstupu.

### **3.5 Postupové kroky realizace projektu rozšíření odbytu produkce družstva**

V aplikační části bude na projekt nahlíženo tak, jak tvrdí Svozilová (2016). Kalkulace nákladů bude provedena tak, jak uvádí Mruzsková a Lisztwanová (2013) a bude postupováno dle metodiky autorů Poláčková et al. (2010). Zároveň budou aplikovány metody projektového řízení, jak je uvádí Svozilová (2016), tedy rozdělení projektu do pěti základních fází: iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu, monitorování a kontroly projektu a uzavření projektu. Pro účely diplomové práce nebude využita fáze monitorování a kontroly, protože bude tato činnost již zahrnuta ve fázi realizace projektu. V rámci jednotlivých etap budou vybrány konkrétní metody, jejichž počet a způsob aplikace bude modifikován a přizpůsoben podnikové praxi Hospodářského družstva XYZ.

Před samotným zahájením projektu budou provedeny analýzy současné a budoucí konkurence s členěním, které uvádí Bělohlávek et al. (2006), a dále produkce a odbytu družstva, jež jsou relevantní k sestavování projektu rozšíření odbytu.

Iniciace a zahájení projektu rozšíření odbytu bude obsahovat tyto části: základní charakteristiku rozšíření odbytu, předběžnou studii proveditelnosti, zakládací listinu, logický rámec projektu a analýzu potenciálních odběratelů. Ve fázi plánování projektu bude sestaven směrný časový plán projektu, podrobný rozpis činností a analýza rizik prostřednictvím metody RIPRAN postupem, který definuje Doležal a kol. (2016). Fáze plánování bude ukončena formálním naplánováním zdrojů nezbytných pro rozšíření odbytu. Klíčová fáze realizace projektu bude obsahovat následující postupy: sestavení nabídky a oslovení potenciálních odběratelů, kalkulaci nákladů, zkušební provoz a sestavení plánu odbytu. Etapa ukončení projektu bude pak zaměřena na hodnocení projektu prostřednictvím doby návratnosti projektu a popisu návrhů a doporučení, jak v rozšiřování odbytu dále pokračovat po ukončení projektu.

## **4 Analýza odbytu produkce zemědělského družstva**

Hospodářské družstvo XYZ se rozhodlo pro řešení situace v odbytu jablek střediska ovocnářství. Součástí kapitoly je analýza vnějšího prostředí družstva, která se skládá z analýzy

konkurence družstva. Následně je provedena analýza vnitřního prostředí družstva, která je složena z analýzy produkce a současného odbytu. Všechny analýzy jsou podkladem pro následný projekt rozšíření odbytu produkce družstva.

#### **4.1 Analýza vnějšího prostředí družstva**

V rámci analýzy vnějšího prostředí byla provedena analýza současné konkurence družstva doplněná o budoucí možné konkurenty s ohledem na zamýšlené geografické oblasti, o které by družstvo mohlo odbyt rozšířit. Dále byla určena intenzita konkurenčního pole celkové konkurence a identifikovány konkurenční výhody družstva vzhledem k současné a budoucí konkurenci.

##### **4.1.1 Analýza současné a budoucí konkurence družstva**

Pro identifikaci současné konkurence je nejprve nutné definovat strukturu konkurenčního pole. Hospodářské družstvo XYZ prodává pouze v rámci Olomouckého kraje a toto geografické omezení bude respektováno. Protože se jablka v podstatě prodávají celoročně v nezměněné kvalitě, nehraje v identifikaci konkurence roli sezónnost, proto byly mezi současné konkurenty družstva zařazeny i podniky, které sklízí a prodávají na jaře či v létě. Při určování konkurence v rámci výrokové formy, což je prodej ovoce – tedy pro identifikaci viditelné konkurence byla možná konkurence členěna na samosběr, prodej ze skladu sadu, prodej na tržnici, prodej v maloobchodě a prodej v supermarketu. Při určování konkurence v rámci výrokové třídy jsou jako konkurenční brány substituční výrobky a mezi konkurenty byli zařazeni pěstitelé zeleniny, pěstitelé jiného ovoce než jsou jablka, tedy např. pěstitelé hrušek, meruněk, švestek, broskví, třešní a pěstitelé drobného ovoce – rybíz, jahody, srstky. Při určování konkurenčních výrokových tříd v rámci generické potřeby „hlad“ je možné konkurenci v širším pohledu členit jako zelenina, ovoce, pečivo, maso, cukrovinky – sušenky, tyčinky a smoothie nápoje.

Výsledkem této identifikace úrovní konkurence je jeden pravděpodobně největší konkurent Společnost Sady Starý Lískovec, ovocnářské družstvo, která provozuje vlastní e-shop se svými produkty a rozváží nabízené produkty vlastní dopravou.

Výsledky identifikace úrovní konkurence byly doplněny o přímé konkurenty, tedy takové podniky, které mohou bezprostředně ovlivnit tržní podíl Hospodářského družstva XYZ. Jako současná přímá konkurence bylo identifikováno Zahradnictví Miroslav Nedělník, protože kdyby toto zahradnictví prodávalo mimo zeleniny a květin i ovoce, pak by mohlo výrazným způsobem ovlivnit tržní podíl družstva. Jako budoucí přímá konkurence byl identifikován

Prodej ovoce Kroměříž – Pavel Ivánek a Zemědělské Družstvo Senice na Hané, protože záměrem družstva je rozšířit odbyt na oblasti Vyškovska, Kroměřížska nebo Olomoucka. Výsledkem analýzy jsou čtyři pravděpodobně největší konkurenti Sady Starý Lískovec, ovocnářské družstvo, Zahradnictví Miroslav Nedělník, Zemědělské družstvo Senice na Hané a Prodej ovoce Kroměříž – Pavel Ivánek. Kompletní výsledky viz Příloha č. 4. Vybrané charakteristiky Hospodářského družstva XYZ a současných i budoucích konkurentů jsou uvedeny viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Vybrané charakteristiky Hospodářského družstva XYZ a jeho konkurence

Kritérium	HD XYZ	Sady Starý Lískovec	Zahradnictví Miroslav Nedělník	Prodej ovoce Kroměříž	ZD Senice na Hané
Právní forma	Družstvo	Družstvo	OSVČ	OSVČ	Družstvo
Počet zaměstnanců	50-99	nezjištěno	20-24	0	171
Rozloha sadů	84 ha	105,5	5 ha	nezjištěno	nezjištěno
Člen CZ-FRUIT	ano	ne	ne	ne	ne
Sortiment produkce	jablka, hrušky, švestky	jablka, meruňky, broskve, hrušky, švestky	meruňky, sezónní zelenina, květiny	jablka, rybíz	jablka
Prodejna/e-shop	ano/ne	ano/ano	ano/ne	ano/ne	ano/ne
Pokrytí	Olomoucký kraj	ČR	Olomoucký kraj	Zlínský kraj	Olomoucký kraj
Cena jablek v Kč/kg rok 2017	8 až 22	15 až 20	neprodává	10 až 27	nezjištěno

Zdroj: vlastní zpracování na základě veřejných rejstříků a internetových zdrojů (viz elektronické dokumenty)

#### 4.1.2 Intenzita konkurenčního pole

Intenzita konkurenčního pole je velmi vysoká, protože na trhu existuje mnoho konkurentů, kteří prodávají vlastní vypěstované ovoce či zeleninu nejrozličnějším způsobem, ať už ve vlastních sadech či prodejnách, nebo na trzích, přičemž výrobky jsou téměř totožné, odlišují se pouze druhem a tedy jistými senzorickými vlastnostmi. Zároveň je nutné jako konkurenci uvažovat jak prodej ovoce z tuzemska tak i ze zahraničí zejména v super a hypermarketech a také výrobce substitučních výrobků, tedy jak jsem již uvedla pěstitele zeleniny, pekaře, řezníky, různé restaurace, fast foody nebo třeba koktejl bary prodávající různé druhy smoothies. Náklady zákazníků na změnu dodavatele jsou nízké, pouze v rámci dopravy ke konkrétnímu dodavateli. V zemědělství je ovoce i přes suchý a teplý rok dostatek, a to i kvůli dovozu ovoce ze zahraničí.

### **4.1.3 Konkurenční výhody družstva**

Další částí analýzy konkurence je určení zdrojů konkurenční výhody, což je taková výhoda, kterou konkurenti nemohou lehce napodobit. Zdroje konkurenční výhody mohou být hledány ve třech oblastech, a to v nákladových výhodách, diferenciačních výhodách a v marketingových výhodách.

V nákladových výhodách jde především o snížení variabilních nákladů zvýšením objemu produkce, snížením marketingových výdajů a snížením provozních výdajů. Zvýšit produkci pěstovaného ovoce je velmi nákladné a časově náročné a Hospodářské družstvo má druhou nejvyšší výměru sadů z výsledných konkurentů, provozní výdaje nelze snížit, aniž by tím utrpěla výnosnost sadů či kvalita produkce. Zároveň je pro obsluhu třídící linky i samotný odbyt využito minimálního počtu zaměstnanců. Výdaje na marketing jsou minimální. S ohledem na výše uvedené zde konkurenční výhoda identifikována nebyla.

Současnou diferenciační výhodou Hospodářského družstva XYZ je skladování ovoce v komorách s řízenou atmosférou, které umožňuje družstvu prodloužit dobu odbytu sklizně téměř až do sklizně nové a vyskladněná jablka jsou kvalitní, krásná, šťavnatá, jako čerstvě utržená. Další výhodou je cena, která se pohybuje dle vyskladněného druhu, jeho velikosti a kvality v rozmezí 12 – 26 Kč/kg jablek za 1. třídu jakosti a 8 – 10 Kč/kg za 2. třídu. Každý zákazník si tedy může vybrat krásné jablko za cenu odpovídající jeho možnostem. Možná diferenciační výhoda byla identifikována v podobě vyčlenění části sadu jako bio. Zde by se nepoužívaly průmyslová hnojiva ani pesticidy a tato produkce by mohla družstvu poskytnout jistou konkurenční výhodu. Diferenciační výhoda v rozšíření druhů nabízených odrůd nebyla identifikována, protože družstvo aktuálně dokončilo obnovu všech sadů a neplánuje tedy vysazování nových druhů jabloní.

Jako možná marketingová výhoda byla identifikována možnost rozšíření odbytu produkce družstva na nové území, čímž by družstvo mohlo získat nový trh, nové zákazníky a zvýšit svůj tržní podíl.

## **4.2 Analýza vnitřního prostředí družstva**

V rámci analýzy vnitřního prostředí byla provedena analýza produkce družstva z pohledu specifik jablek jako produktu. Druhá část se týká analýzy odbytu, která je provedena dle všech forem současného odbytu Hospodářského družstva XYZ.



### 4.2.1 Analýza produkce

Analyzovanou produkcí Hospodářského družstva XYZ jsou jablka. Jedná se o produkt, kterým je minimálně opracované jablko, který je specifický z pohledu trhu a družstva samotného z několika hledisek.

1. nízká variabilita odrůd – životnost sadů je cca 15 let, odrůdy nelze nárazově měnit,
2. vysoká variabilita výnosu a kvality – závislost na počasí,
3. výroba,
4. vysoká konkurence – konkurencí jsou i drobní pěstitelé, podrobněji viz Kap. 4.1.1.

Ad 1) Hospodářské družstvo pěstuje v podstatě stabilně celkem 11 odrůd jablek, z nichž deset je skladovatelných a jedna je určena pro přímou spotřebu. S ohledem na životnost vysazených sadů 15 let je velmi obtížné prudce měnit složení nabízeného sortimentu. Hospodářské družstvo XYZ v loňském roce dokončilo plánovanou obnovu sadů, a proto v následujících 10 letech není plánována změna sortimentu. Aktuální přehled odrůd včetně prodejní ceny seřazený dle sklizně a doby skladování (čísla měsíců jsou označena římskými číslicemi) je uveden v příloze č. 5. Jedním z kritérií pro rozhodování o druhu vysazovaných odrůd při obnově sadů jsou mimo doby sklizně a skladování také senzorické vlastnosti zralých plodů. Jedním z hlavních kritérií je barva slupky, kdy nejžádanější jsou odrůdy s červenou barvou slupky. Dalším kritériem jsou chuťové vlastnosti, kvůli kterým byly do sortimentu zařazeny i dvě odrůdy bez červené barvy slupky – Golden Delicious a Topaz.

Ad 2) Proměnlivost úrody, co do výnosu i kvality je velmi vysoká, což je pro družstvo značně rizikové. Výnos i kvalita jsou závislé na mnoha vlivech, jako jsou použítá hnojiva, kvalita řezu, škůdci, choroby a zejména počasí – jarní mrazíky, celoroční teploty, úhrny srážek, extrémní počasí a podobně. Vlivy jako hnojiva, řez či ochranu před škůdci či chorobami má družstvo plně pod kontrolou. Vlivům počasí se nelze na celé ploše sadů úplně vyhnout, ochrana je velmi nákladná a často málo účinná. Ve snaze sad ochránit před vnějšími vlivy družstvo sad pravidelně ošetřuje proti škůdcům a na části sadů byla instalována kapková závlaha. Srovnání celkové sklizně jablek družstva a ČR v letech 2017 a 2018 viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Srovnání celkové sklizně družstva a ČR v letech 2017 a 2018

Rok	Sklizeň jablek HD XYZ (t)	Sklizeň jablek ČR (t)	% Podíl na sklizni v ČR
2017	1101	101844	1,1
2018	1 300	127 707	1,0

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací družstva a SZIF (2019)

Ad 3) Jablka nejsou produktem sama o sobě. Jsou nejprve pěstována a musí být specificky skladována. V této fázi jsou surovinou a výrobkem pro odbyt se stávají až po minimálním opracování po vyskladnění na třídící a mycí lince. Práce na sadu probíhají po celý rok a příprava sklizně na daný rok začíná již na podzim předchozího roku po sklizni, a to vyčištěním sadu. Sklizení probíhá strojově pomocí 2 sklízecích plošin i manuálně. Veškeré práce jsou zajišťovány jak stálými zaměstnanci družstva, tak z významné části najatými pracovními silami. Jedná se především o zahraniční agenturní brigádníky, kteří na sadu pracují kontinuálně podstatnou část sezóny. Sklizená produkce je odkoupena odbytovým družstvem CZ-FRUIT. Hospodářské družstvo následně zpětně odkupuje tuto produkci pro vlastní odbyt. Skladování jablek se provádí pomocí technologie ULO (Ultra Low Oxygen), což je technologie skladování ovoce a zeleniny v komorách s řízenou atmosférou, která zamezí přístupu kyslíku k plodům a zamezí tak dalšímu dozrávání po sklizni. Kapacita skladu 1 100 tun umožňuje družstvu odbyt čerstvého ovoce téměř do nové sklizně. Jablka se po vyskladnění z komory myjí a třídí dle jakosti na třídící lince. Následně se expedují do maloobchodů, škol, školek, zároveň probíhá odbyt zákazníkům i obchodníkům přímo na prodejně ve skladu a odbyt přímým prodejem v obcích. Přehledné srovnání časového harmonogramu prací na sadu a vývoje průměrné výkupní a odbytové ceny v Kč za kg produkce jablek je uveden viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Časový harmonogram prací a průměrné výkupní a odbytové ceny jablek

Činnost	Měsíc	Průměrná cena výkup Kč/kg	Průměrná cena odbyt Kč/kg
čištění sadu, hnojení, nutný řez po sklizni	listopad 2017	9,80	12,60
	prosinec 2017	9,30	13,00
kontrola sadů	leden 2018	13,30	15,30
zimní řez	únor 2018	15,10	16,70
	březen 2018	14,80	16,80
chemické ošetření, hnojení, závlaha	duben 2018	13,00	15,30
	květen 2018	12,60	15,00
	červen 2018	10,80	14,50
sklizeň raných odrůd, letní řez, závlaha	červenec 2018	5,20	6,60
	srpen 2018	8,30	9,60
hlavní sklizeň, naskladnění úrody	září 2018	8,80	10,00
	říjen 2018	10,60	11,70
	listopad 2018	12,90	14,90
dokončení sklizně	prosinec 2018	14,70	16,30

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací družstva

Bylo zjištěno, že nejvyšší odbytové ceny jsou v období února a března, pro rok 2018 to bylo 16,80 Kč/kg, nejnižší naopak v červenci a srpnu, proto bude termín Návrhu na rozšíření odbytu produkce Hospodářského družstva XYZ situován do období leden až duben 2019, kdy se předpokládají nejvyšší ceny pro odbyt.

#### 4.2.2 Analýza současného odbytu

Odbyt jablek z aktuální sklizně začíná v červenci aktuálního roku, kdy se sklízí rané odrůdy, které nelze skladovat a pokračuje do května, nejpozději června následujícího roku. Veškerou úrodu od družstva odkupuje po ukončení sklizně odbytové družstvo CZ-FRUIT a družstvu hradí náklady na třídění a skladování. Družstvo tak má zajištěný odbyt veškeré sklizně, kterou neprodá samostatně. Od CZ-FRUIT pak Hospodářské družstvo XYZ zpětně odkupuje jablka, která jsou předmětem odbytu samotného družstva. Výkupní ceny konkrétních odrůd od odbytového družstva CZ-FRUIT se mění každý měsíc a významně tak ovlivňují zisk družstva z vlastního odbytu. Výkupní cena odrůdy je závislá především na kvalitě a výnosu odrůdy v daném roce, na situaci na trhu ovoce v ČR a aktuální poptávce zákazníků a je stanovena vnitřním předpisem odbytového družstva. Při propočtech a srovnáních tak jsou vlastní náklady výkonu na tunu jablek určitého druhu rovny odkupní ceně této tuny jablek od odbytového družstva CZ-FRUIT.

Vlastní odbyt družstva probíhá v těchto třech podobách:

1. přímo v prodejně u skladu,
2. smluvním prodejem produkce do školek, škol a obchodů,
3. pojízdnou prodejnou v obcích.

Ad 1) Odbyt přímo v prodejně družstva probíhá vždy od pondělí do pátku s prodlouženou prodejní dobou ve čtvrtek do 17:00. Prodejna sousedí se samotným skladem družstva, produkce je tak vždy čerstvá, připravená k odbytu. Ceny se zde pohybují od 8–26 Kč/kg a jablka se prodávají v přepravech po 6 nebo 12 kg jak v první, tak v druhé jakostní třídě do vlastních obalů.

Ad 2) Hospodářské družstvo XYZ dvakrát týdně rozváží vlastní dopravou objednaná jablka do škol, školek a některých obchodů na Prostějovsku. Jako reprezentant pro analýzu, s ohledem na následující analýzu potenciálních odběratelů viz Kap. 5.1.5, byla zvolena jedna ze škol, která je současným odběratelem družstva. Vedoucí jídelny této školy poskytl následující informace. Odbyt probíhá v rámci Rámcové smlouvy pro prodej zboží jejíž vzor je součástí přílohy č. 6. Produkce dle aktuální nabídky vyskladněných odrůd je dopravena k odběrateli a dle jeho zájmu je konkrétní odběr za daný den zanesen do položek k měsíční fakturaci. Školy a školky preferují menší průměr jablek, tedy více kusů jablek v nabízené 12 kilogramové přepravce družstva, protože musí kalkulovat kus na každou porci. Dále hrozí riziko, že pokud by jablko bylo velké, dítě by snědlo jablko a nemělo by zájem konzumovat hlavní jídlo. Jablko, pokud je vydáváno nezpracované, tedy k přímé konzumaci, musí být umyto

personálem jídelny. Druhou nejčastější formou zpracování jablka ve školní jídelně je jablečný kompot. U obou variant je počítáno se stejnou váhou jablka na porci, a to 100–120 g. Reprezentativní odběr této školy jsou při kalkulaci 100 g na osobu a 240 porcí stravy 2 bedny, tedy 24 kg. Při frekvenci 1–2 jablka týdně pro osobu jsou tedy odběry 24–48 kg / týden. Škola má kapacitu jídelny 350 porcí, přičemž strážníci jsou žáci, učitelé a cizí strážníci.

Ad 3) Třetím a posledním druhem odbytu je pojízdná prodejna jablek. Hospodářské družstvo XYZ dvakrát týdně jezdí vlastním nákladním vozidlem po stanovených trasách vedoucích přes vytipované obce na Prostějovsku, kde po stanovenou dobu probíhá prodej. Jablka se zde prodávají po 6 kg taškách. Cena za tašku v roce 2018 byla 100–120 Kč, v roce 2019 60–100 Kč. Cena je ovlivněna odrůdou a kvalitou produkce a dopravními a manipulačními náklady, tyto náklady cenu dle kalkulace družstva zvyšují v průměru o 18 % oproti ceně v prodejně.

S ohledem na skutečnost, že předmětem odbytu družstva nejsou každý měsíc vždy všechny odrůdy, byl pro analýzu vybrán odbyt družstva v tunách za měsíce leden až květen, ve kterých jsou odrůdy stabilnější a jejich odbyt je tedy srovnatelný. V analýze byl srovnán celkový průměrný odbyt sklizně roku 2016 a 2017, a to za měsíce leden až květen roku 2017 a 2018 dle odrůd viz Příloha č. 7. Z tohoto srovnání vyplývá, že zatímco ze sklizně roku 2016 byly zákaznický nejžádanějšími odrůdami Jonagored, Gala, Šampion a Golden Delicious, ve stejném období roku 2018 pro sklizeň 2017 to byly odrůdy Golden Delicious, Jonagored, Gloster a Jonagold. Pro všechny uvedené odrůdy byly pro období leden–květen 2018 propočítány také průměrné výkupní a prodejní ceny a jejich rozdíly. Průměrné ceny byly vypočítány z celkového prodaného množství za danou odrůdu a určitý měsíc u všech druhů vlastního odbytu, a to celkově za první i druhou jakost, viz Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Rozdíl průměrných cen odbytu a výkupu vybraných odrůd za leden–květen 2018

Odrůda	Průměrná cena výkup Kč/kg	Průměrná cena odbyt Kč/kg	Rozdíl cen Kč/t
Golden Delicious	14000	14200	200
Jonagold	7500	13500	6000
Jonagored	13000	13050	50
Gala	9000	14800	5800
Šampion	14500	15200	700
Gloster	12000	14500	2500

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací družstva

Výsledkem analýzy odbytu je zjištění, že nejvyšší rozdíl mezi odbytovou a výkupní cenou bez ohledu na typ odbytu a kvalitu produkce má odrůda Jonagold 6 Kč/kg viz Obr. 4.1. Tato odrůda má tedy potenciál při daných odbytových nákladech generovat nejvyšší zisk. Jablko má zelenavě žlutou základní barvu slupky, krycí barva je oranžově červená s nepravidelným žíháním. Dužina je žlutavá, jemná, chruplavá a šťavnatá, chuť je navinule sladká, mírně aromatická a výborná. Plody jsou středně velké 130 – 192 g.



Obr. 4.1 Odrůda Jonagold

Zdroj: vlastní zpracování na základě přehledu odrůd družstva

Druhý nejvyšší rozdíl mezi odbytovou a výkupní cenou má odrůda Gala 5,8 Kč/kg viz Obr. 4.2. Jablko má základní barvu slupky nažloutlou, krycí barva je červená s žíháním. Dužina je žlutavá, pevná a šťavnatá. Chuť je sladší, mírně aromatická a velmi dobrá. Plody menší až střední 109 – 135 g.



Obr. 4.2 Odrůda Gala

Zdroj: vlastní zpracování na základě přehledu odrůd družstva

## **5 Projekt rozšíření odbytu produkce**

Na základě provedené analýzy produkce bylo zjištěno, že variabilita produkce družstva vzhledem k jeho charakteru je velmi nízká, sady byly již obnoveny a nelze tedy uvažovat o rozšíření odbytu na základě rozšíření portfolia nabízených odrůd a nabídky nových odrůd stávajícím zákazníkům. Z analýzy odbytu bylo zjištěno, že tržby střediska ovocnářství Hospodářského družstva XYZ závisí na odprodeji veškeré sklizně odbytovému družstvu CZ-FRUIT a na zpětném odkupu v rámci vlastního odbytu. Z tohoto faktu vyplývá jistota družstva, že veškerou svou produkci sadu prodá, avšak za nízké výkupní ceny, které pokryjí kalkulované náklady a generují minimální zisk. Proto se družstvo logicky snaží prodat co nejvyšší možné množství produkce v rámci vlastního odbytu. Z provedené kalkulace dle odrůd bylo zjištěno, že nejperspektivnějšími odrůdami, na které by se projekt měl zaměřit je Jonagold a Gala. Družstvo při odbytu vychází pouze z vlastních zkušeností, žádné marketingové průzkumy ani analýzy neprovádí, a proto většina minulých pokusů zvýšit odbyt skončila nezdarem. Z analýzy konkurence bylo zjištěno, že nejlepším řešením pro rozšíření odbytu produkce je buď vyčlenění části sadu jako BIO, nebo rozšíření působnosti do nové oblasti. Družstvo má již pokrytu oblast Prostějovska, proto přichází v úvahu Olomoucko, Vyškovsko nebo Kroměřížsko. Na základě předchozích informací bylo rozhodnuto o vytvoření projektu na rozšíření odbytu produkce Hospodářského družstva XYZ, konkrétně střediska ovocnářství.

Projekt bude rozdělen na čtyři fáze. Fáze iniciace a zahájení projektu rozšíření odbytu bude obsahovat tyto části: základní charakteristiku rozšíření odbytu, předběžnou studii proveditelnosti, základní listinu projektu, logický rámec projektu a analýzu potenciálních odběratelů. Ve fázi plánování projektu budou aplikovány následující kroky: sestavení směrného časového plánu projektu, podrobného rozpisu činností a analýzu rizik prostřednictvím metody RIPRAN. Fáze plánování bude ukončena formálním naplánováním zdrojů nezbytných pro rozšíření odbytu. Klíčová fáze realizace projektu bude obsahovat následující postupy: sestavení nabídky a oslovení potenciálních odběratelů, týdenní zkušební provoz a závěrečné sestavení plánu odbytu. Etapa ukončení projektu bude pak zaměřena na hodnocení projektu prostřednictvím doby návratnosti projektu. Zároveň budou sestaveny návrhy a doporučení v kritických oblastech odbytu.

### **5.1 Iniciace a zahájení projektu**

Na základě diskuse s předsedou družstva, ekonomkou a vedoucím střediska ovocnářství o současné situaci hospodářského družstva bylo rozhodnuto o vypracování projektu, který by

řešil rozšíření odbytu Hospodářského družstva XYZ. Varianta, která vyplynula z analýzy konkurence jako diferenciační výhoda, tedy vyčlenění části sadu jako BIO byla družstvem zamítnuta s ohledem na rozlohu sadů, neúměrné odhadované navýšení nákladů takové produkce a rizikovosti projektu. Zejména šlo o náklady na biologickou ochranu rostlin a manipulační náklady, kdy by tuto produkci bylo zřejmě nutné sklízet, třídit a skladovat odděleně, o rizika spojená s nezájmem stávajících zákazníků o tuto produkci a možným přenosem škůdců a chorob z biologicky ošetřených částí sadů na ostatní stromy.

Návrh rozšíření odbytu produkce družstva do nové oblasti byl vybrán s ohledem na již zavedené způsoby odbytu produkce v okolí Prostějova. Důležitým faktorem při rozhodování bylo využití stávající volné kapacity vlastní dopravy a také vzdálenost oblasti od skladu. Současně bylo požadováno, aby byl projekt minimálně nákladný.

### **5.1.1 Základní charakteristika rozšíření odbytu**

Odbyt by měl probíhat formou Rámcové smlouvy o odběru zboží – jablek Hospodářského družstva XYZ v prodejnách ovoce a zeleniny, školách či školkách, nemocnicích a domech pro seniory. Odbyt by měl být doplněn o nabídku prodeje jablek pojízdnou prodejnou družstva v okolních obcích pro lepší využití kapacity vozidla. Jablka budou dodávána v bednách po 12 kg dle aktuální nabídky vyskladněných druhů, důraz bude kladen zejména na nejziskovější odrůdy Jonagold a Gala. Cena by byla navýšena o kalkulované manipulační a dopravní náklady v rámci trasy odbytu. Při pravidelném a vysokém odběru by mohlo být uvažováno o poskytnutí slevy.

Bylo navrženo několik variant, kde by mohl odbyt probíhat:

1. Olomouc,
2. Kroměříž,
3. Vyškov.

Ad 1) Odbyt v Olomouci by probíhal dle výše uvedených pravidel. Orientační vzdálenost ze skladu do Olomouce je 30 km, přičemž by závoz mohl být spojen i s částečným rozvozem na Prostějovsku pro doplnění kapacity vozidla. V Olomouci a okolí je množství potenciálních odběratelů – 2 nemocnice, 18 školních zařízení, 2 domovy pro seniory, 4 prodejny ovoce a zelenina, je však nutné počítat s konkurencí v dané oblasti, především se Zemědělským družstvem Senice na Hané, které má přímo v Olomouci i podnikovou prodejnu.

Ad 2) Odbyt v Kroměříži by probíhal opět dle výše uvedených pravidel. Orientační vzdálenost ze skladu do Kroměříže je však největší z daných variant, a to 35 km. Závoz by

nemohl být spojen ani se závozem do Prostějova, ani s odbytem v obcích, protože jsou trasy odlišné. V Kroměříži je však mnoho potenciálních odběratelů, nemocnice, 20 školních zařízení, domov pro seniory a 3 prodejny ovoce a zeleniny. I zde je však nutné počítat s konkurencí, především s Prodejem ovoce Ing. Pavla Ivánka přímo v Kroměříži.

Ad 3) Odbyt ve Vyškově by probíhal opět dle výše uvedených pravidel. Orientační vzdálenost ze skladu do Vyškova je nejkratší z daných variant, a to 20 km. Závoz by mohl být spojen s odbytem v okolních obcích při zpáteční cestě z Vyškova. I ve Vyškově je mnoho potenciálních odběratelů – nemocnice, vojenská akademie, 16 školních zařízení jen v centru města, domov pro seniory, domov pro psychicky nemocné pacienty a 2 prodejny ovoce a zeleniny. Konkurence zde je nízká, v okolí nepůsobí žádný přímý konkurent.

### **5.1.2 Předběžná studie proveditelnosti**

Před samotným zahájením projektu je nutné ověřit, zda má Hospodářské družstvo XYZ kapacitu odbyt rozšířit a rozhodnout, kterou variantu vybrat a specifikovat její předběžnou podobu. Dále je nutné stanovit předběžný rozpočet projektu a zmapovat potenciální odběratele v nové oblasti.

Návrh projektu rozšíření odbytu družstva na nové území byl konzultován s ekonomkou družstva, která potvrdila, že je družstvo schopno pokrýt zvýšení odbytu a že projekt může být zahájen. Všechny tři varianty byly dále konzultovány s předsedou družstva, vedoucím sadů a ekonomkou družstva. Hlavním kritériem při výběru byla vzdálenost od skladu, míra konkurence a odběratelský potenciál, přičemž z výše uvedených byla jako nejlepší vybrána varianta Odbyt ve Vyškově, protože nejlépe vyhovuje všem výběrovým kritériím.

Na přání družstva byl rozsah projektu upraven tak, že byla vynechána vojenská akademie. Rozsah projektu byl tedy specifikován následovně. Odbyt bude probíhat formou Rámcové smlouvy o odběru zboží – jablek Hospodářského družstva XYZ ve školách či školkách, nemocnicích a domech pro seniory a dále v prodejnách ovoce a zeleniny pouze ve Vyškově. Jablka budou dodávána v bednách po 12 kg dle aktuální nabídky vyskladněných druhů, důraz bude kladen zejména na nejziskovější odrůdy Jonagold a Gala. Cena by byla navýšena o kalkulované manipulační a dopravní náklady v rámci trasy odbytu. Při pravidelném a vysokém odběru by mohlo být uvažováno o poskytnutí slevy. Odbyt bude doplněn o nabídku prodeje jablek pojízdnou prodejnou družstva v okolních obcích pro lepší využití kapacity vozidla. Družstvo plánuje v rámci projektu týdenní zkušební provoz, tedy realizaci 1 zkušebního závozu jablek po 1000 kg.



Před samotným plánováním projektu byla provedena kalkulace odbytové ceny, jako reprezentant byla zvolena odrůda Jonagold. Kalkulační jednice byla stanovena na 1000 kg, tedy váha jednoho průměrného závozu do Vyškova. Kalkulace byla provedena pro 2 situace:

1. pokud by se družstvo rozhodlo vystoupit z odbytového družstva,
2. pokud by družstvo zůstalo v CZ-FRUIT.

Ad 1) Pokud by družstvo vystoupilo z odbytového družstva, pak by pro kalkulaci byly použity položky nákladových účtů tak, jak jsou uvedeny, viz Tab. 5.1. Kalkulace vychází z metodiky pro zemědělská družstva, jak ji uvádí Poláčková et al. (2010) a vlastních nákladů družstva. Předběžné odbytové náklady jsou složeny z nákladů manipulačních (např. mzda pracovníků pro vychystání objednávky pro závoz) a dopravních nákladů (např. nafta, mzda řidiče a pracovníka družstva, opotřebení auta, povinné ručení, dálniční známka apod.) a byly vypočteny na 5000 Kč. V tomto případě by předběžné náklady dvou závozů byly 12000 Kč a byly by hrazeny z vlastních zdrojů družstva.

Ad 2) Pro situaci, kdy družstvo aktuálně odkupuje jablka od odbytového družstva CZ-FRUIT se vlastní náklady výkonu rovnají výkupní ceně jablek, protože jsou do ní již započteny skladovací a třídící náklady, tedy správní režie. V kalkulaci je tedy výkupní cena rovna vlastním nákladům výkonu. Odbytové náklady jsou stejné, jako v první variantě. V tomto případě by předběžné náklady dvou závozů byly 15000 Kč a byly by hrazeny opět z vlastních zdrojů družstva. Úplná kalkulace ceny viz Tab. 5.1.

Tab. 5.1 Kalkulace ceny odbytu 1000 kg jablek Jonagold

	Vlastní náklady	Výkup CZ-FRUIT
Položky kalkulace	Částka pro 1000 kg	Částka pro 1000 kg
1. Nakoupený materiál	800 Kč	--
2. Náklady na prodané zboží	1600 Kč	--
3. Ostatní přímé náklady	700 Kč	--
4. Pracovní náklady	1800 Kč	--
Σ (1. - 4.) Vlastní náklady výroby	4900 Kč	--
5. Správní režie	2100 Kč	--
Σ (1. - 5.) Vlastní náklady Výkonu	7000 Kč	10000 Kč
6. Odbytové náklady	5000 Kč	5000 Kč
Σ (1. - 6.) Úplné vlastní náklady výkonu	12000 Kč	15000 Kč
7. Zisk	13000 Kč	13000 Kč
Σ (1. - 7.) Cena	25000 Kč	28000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací družstva

Pokud by družstvo chtělo realizovat stejný zisk 13 Kč/kg muselo by při stávajícím systému odkupu zvýšit oproti první variantě průměrnou cenu o 3 Kč/kg.

### **5.1.3 Zakládací listina projektu**

Tento dokument je stěžejním dokumentem celé fáze iniciace a zahájení projektu, formalizuje existenci projektu a obsahuje název projektu, přehled výchozích podmínek, které mají vztah k projektu, definovaný globální cíl, lokalizaci, termín, rozpočet, způsob financování a určuje manažera projektu. Zakládací listina projektu je uvedena v příloze č. 8.

### **5.1.4 Logický rámec**

Logický rámec představuje základní charakteristiku projektu a je dále použitelný i v průběhu realizace projektu jako prostředek pro komunikaci a sledování projektu, případně pro posuzování a realizaci změn. Zahrnuje stanovení cílů projektu, přínosy, konkrétní výstupy, klíčové činnosti, předpoklady, časový rámec a rizika. Logický rámec je uveden v příloze č. 9.

### **5.1.5 Analýza potenciálních odběratelů**

Seznam potenciálních odběratelů byl sestaven pro město Vyškov na základě dostupných informací z internetu a vlastního dotazování. Díky poloze potenciálních odběratelů v rámci města mohou být optimalizací trasy minimalizovány náklady na dopravu po městě a realizací odbytu v okolních obcích využita kapacita vozidla i při zpáteční cestě z Vyškova. Analýza je zaměřena především na stejný typ odběratelů, se kterými má družstvo již zkušenosti tedy školy, školky a prodejny a přidány byly nemocnice, zařízení sociálních služeb a obce v okolí. Potenciální odběratelé byli pro účely analýzy rozděleni následovně:

1. školní zařízení jen v centru Vyškova,
2. prodejna ovoce a zeleniny Vyškov,
3. Nemocnice Vyškov,
4. Sociální služby Vyškov,
5. obce v okolí trasy ze skladu družstva do Vyškova.

Ad 1) Družstvo má již zkušenosti s odbytem jablek do škol a školek viz Kap. 4.2.2, proto se na tato zařízení analýza zaměřuje. Bylo zjištěno, že ve Vyškově je celkem 16 škol a školek s potenciálem celkem 6125 osob kapacity jídelny, což v ideálním případě představuje při očekávaném odběru 100 g jablek 2x týdně na osobu celkový odbyt 1225 kg/týden. Většina těchto vzdělávacích zařízení jsou příspěvkové organizace, jejichž chod je spolufinancován z rozpočtu kraje nebo města Vyškov. Analýza byla provedena dle kritérií pro výběr vhodného

odběratele, a to vzdálenosti od skladu družstva, data založení a potenciálního odběru. Potenciální odběr se skládá ze dvou ukazatelů, a to kapacity jídelny a počtu osob v zařízení, tedy součtu žáků a personálu. Toto členění bylo zvoleno ve snaze objektivně posoudit potenciální odběr jablek, protože se ve školních jídelnách stravují nejen žáci a personál, ale často i další subjekty, aby byla naplněna kapacita jídelny. I tito lidé jsou potenciálními konzumenty jablek. Zároveň je třeba brát hodnoty pouze jako orientační, protože ne všichni žáci a personál se musí v jídelně stravovat a kapacita jídelny nemusí být denně plně využita. Výsledky byly seřazeny dle významnosti kritéria a hodnoty kritéria. Nejdůležitějším kritériem je kapacita jídelny, potom počet osob v zařízeních, vzdálenost a rok založení viz Tab. 5.2.

Tab. 5.2 Výsledné řazení potenciálních odběratelů skupiny školních zařízení

Název	Sídlo	Založení	Vzdálenost od skladu	Počet osob	Kapacita jídelny
ZŠ Vyškov	Nádražní 5	1908	22,5	820	950
ZŠ Vyškov	Purkyňova 308/39	1969	23,7	657	900
Gymnázium a SOŠ Zdrav. a Ekon. Vyškov	Komenského 16	2012	22,7	550	820
ZŠ a MŠ Vyškov	Sídl. Osvobození 682/56	2014	26,4	402	800
ZŠ Vyškov	Tyršova 4	1993	21,7	890	650
SOŠ a SOU Vyškov	Sochorova 552/15	1996	21,1	750	560
ZŠ Vyškov	Morávková 40	1959	22,4	357	450
Mateřská škola Hraničky	Puškinova č.ev. 527, Dědice	1996	24	90	180
MŠ Palánek	Čtvrtníčková 251/14	1996	22,6	125	170
MŠ Havlíčkova	Havlíčková 213/5, Vyškov-Předměstí	1996	22,4	72	150
MŠ, ZŠ a SŠ Vyškov	Sídl. Osvobození 681/55	2000	23,9	192	110
MŠ Jarní	Jarní 639/4	1996	21,7	90	90
MŠ Puškinova	Puškinova 500	1963	23,9	69	90
MŠ Šikulka	V. Nejedlého 464/42	1956	22,4	126	70
Mateřská škola Dědická, Vyškov	Dědická 555/64, Dědice	1996	23,7	52	70
MŠ Mateřinka, s.r.o	Jarní 577/2	1996	22,4	65	65

Zdroj: vlastní zpracování na základě veřejných rejstříků a internetových zdrojů (viz elektronické dokumenty)

Z výsledného srovnání vyplývá, že by se družstvo mělo zaměřit při oslovování potenciálních odběratelů zejména na prvních 5 škol, tedy na Základní školu Vyškov se sídlem Nádražní 5, ZŠ Vyškov se sídlem Purkyňova 308/39, Gymnázium a SOŠ Zdravotní A Ekonomická, ZŠ a MŠ Vyškov se sídlem Sídl. Osvobození 682/56 Vyškov, která je čtvrtou nejstarší školou ve Vyškově a ZŠ Vyškov, Tyršova 4, která je nejbližší skladu družstva.

Ad 2) Ve Vyškově byly identifikovány pouze dvě prodejny ovoce a zeleniny, a to:

- a) OVOCE ZELENINA HLEDÍK, s.r.o., společnost, kterou v roce 2001 založil pan Roman Hledík. V roce 2006 došlo k sloučení s konkurenční firmou, díky čemuž firma expandovala, rozšířila rozvozkové linky i sortiment zboží. V současné době firma působí na dvou pobočkách, vlastní několik rozvozkových aut, přičemž dodává produkty do kuchyní základních škol, ústavů, gastro-zařízení, restaurací a obchodů po celém Jihomoravském kraji.
- b)
- c) Harmonie, prodejna zdravé výživy a BIO i neBIO potravin se sídlem Dukelská 120/8, 682 01 Vyškov, majitelkou je Ing. Eva Cikánková. Prodejna působí ve Vyškově od roku 2009 a do jejího sortimentu mimo ovoce patří například i káva, čaj, koření, kosmetika, drogerie, dětská výživa.

Ad 3) Nemocnice Vyškov, příspěvková organizace se sídlem Purkyňova 235/36, Nosálovice, 682 01 Vyškov byla založena 16.08.2003.

Ad 4) Sociální služby Vyškov, příspěvková organizace zastřešuje 3 objekty. Jako první Domov pro seniory, potom Domov se zvláštním režimem pro osoby s chronickým duševním onemocněním, a nakonec Denní stacionář pro osoby se zdravotním postižením. Celková kapacita těchto zařízení je 226 osob. Při plánovaném odběru 100 g jablek 2x týdně na osobu se jedná o celkový odbyt 45,2 kg/týden.

Ad 5) Obce v okolí trasy ze skladu družstva do Vyškova jsou potenciálními odběrateli z důvodu snahy o maximální využití kapacity vozidla při zpáteční cestě z Vyškova. Jedná se o obce Vranovice – Kelčice, Dobrochov, Brodek u Prostějova, Drysice a Pustiměř.

## **5.2 Plánování projektu**

V rámci plánování projektu je nejprve nutné rozhodnout, pomocí kterého softwaru bude projekt vytvořen a pomocí kterého bude sestaven směrný časový plán projektu a podrobný rozpis činností. Pro tento projekt byl zvolen program MS Project, který umožňuje plánování. Dále je v rámci kapitoly provedena analýza rizik metodou RIPRAN a součástí je také plánování zdrojů potřebných pro rozšíření odbytu.

### **5.2.1 Směrný časový plán projektu**

Jak vyplývá ze Zakládací listiny projektu, je projekt plánován na období od 10. ledna 2019 do 17. dubna 2019. Datum zahájení projektu bylo zvoleno kvůli nízkému vytížení pracovníků střediska vzhledem k harmonogramu prací na sadu a také s ohledem na vysoké ceny jablek v měsících únor a březen. Projekt by měl být ukončen do 17. dubna 2019, tedy před

ukončením prodeje loňské sklizně. Projekt je rozdělen do 4 fází – iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, realizace a ukončení, viz příloha č. 10.

Fáze iniciace a zahájení projektu je zahájena diskusí s předsedou družstva o Návrhu na rozšíření odbytu družstva. Předmětem prvotní diskuze je zejména návrh jednotlivých variant. Konečná diskuze je zaměřena na výběr konkrétní formy vybraného návrhu a průběhu projektu. Následuje sběr a analýza informací o produkci a dosavadním odbytu družstva a analýza konkurence. Tento úkol je klíčový a je naplánován na 10 dnů. Další klíčovou činností této fáze je analýza potenciálních odběratelů, která je naplánována na 3 dny. Na základě výsledků je možné zpracovat předběžnou studii proveditelnosti a také projektovou dokumentaci, čímž je ukončena tato fáze, která by měla trvat 17 dní.

Plánování projektu začíná sestavením Směrného časového plánu projektu a podrobného rozpisu činností, následuje analýza rizik, ve které je také zahrnuta analýza interního a externího prostředí družstva a diskuse s předsedou o potenciálních rizicích v družstvu. Dále je nutné naplánovat potřebné zdroje k zajištění odbytu a na základě výsledků tohoto úkolu sestavit plánový rozpočet a zajistit potřebné zdroje. Tímto je ukončena fáze plánování, jejíž časový rámec byl stanoven na 14 dní.

Realizační fáze začne sestavením nabídky a oslovením odběratelů. Tyto činnosti jsou klíčové a naplánované celkem na 20 dní s dostatečnou rezervou pro případná jednání. Následuje ověřovací týdenní provoz, jehož součástí je plánovaná 1 dodávka produkce. Činnost je naplánovaná na 3 dny, dva dny jsou časovou rezervou pro případ interního či externího zdržení, například nemocí některého z pracovníků nebo dopravního omezení na cestě. Následují návrhy a realizace nápravných opatření. Nakonec je na základě předchozích činností sestaven plán odbytu, což je opět klíčová aktivita plánovaná na 5 dní. Celkový časový rámec této fáze byl stanoven na 38 dní.

Závěrečná část projektu je zaměřena na ekonomické hodnocení projektu a sestavení doporučení, jak by mohlo družstvo pokračovat v projektu, a je stanovena délka trvání 5 dní.

## **5.2.2 Podrobný rozpis činností**

Podrobný rozpis činností je strukturovaným časově ohraničeným seznamem úkolů, které jsou v rámci projektu realizovány, a je uveden v příloze č. 11. Bylo zjištěno, že z celkového počtu 20 činností je 7 klíčových. Jejich seznam je uveden viz Tab. 5.3. V příloze č. 12 je dále uvedeno rozdělení pravomocí v projektu z kterého vyplývá, že za všechny činnosti

nese zodpovědnost zejména projektový manažer, pouze u čtyř je odpovědnost rozdělena mezi projektového manažera a předsedu družstva.

Tab. 5.3 Seznam klíčových činností

Činnost	Čas začátku	Čas konce	Doba trvání
Iniciace a zahájení projektu	10.01.2019	01.02.2019	17 dní
Analýza současné a budoucí konkurence	10.01.2019	23.01.2019	10 dní
Analýza potenciálních odběratelů	30.01.2019	01.02.2019	3 dny
Plánování potřebných zdrojů pro odbyt	12.02.2019	14.02.2019	3 dny
Sestavení nabídky, oslovení potenciálních odběratelů	22.02.2019	21.03.2019	20 dní
Kalkulace nákladů	22.03.2019	27.03.2019	4 dny
Týdenní zkušební provoz	28.03.2019	01.04.2019	3 dny
Plán odbytu	03.04.2019	09.04.2019	5 dní
Ukončení projektu	10.04.2019	16.04.2019	5 dní

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Analýza rizik metodou RIPRAN

Analýza rizik byla provedena na základě dostupných informací z prostředí zemědělského družstva, především v oblasti pěstování jablek, jejich třídění po vyskladnění z komor s řízenou atmosférou, pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES), která musí zaměstnanci družstva dodržovat, způsobu distribuce produkce k odběratelům vlastním podnikovým vozidlem a také potenciálních externích faktorů, které mohou projekt nějakým způsobem ovlivnit. Tyto informace byly zjištěny ze zkušeností předsedy družstva, vedoucího sadů a ekonomky. Dále byla potenciální rizika identifikována z pozorování v daném prostředí. K analýze rizik, hodnocení rizik a určení potřebných nápravných a eliminačních opatření ke snížení či odstranění rizik byla použita metoda RIPRAN, která je podrobně popsána viz Kap. 3.3.5, ve které je také popsán způsob hodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na projekt. Na základě těchto informací byl vytvořen registr rizik, který obsahuje 7 potenciálních hrozeb, kterým byly přiřazeny potenciální scénáře a následná preventivní opatření. Verbálně byla ohodnocena pravděpodobnost výskytu, dopad rizika a celková hodnota rizika. Podrobně zpracovaná analýza je součástí přílohy č. 13.

Pro přehledné zobrazení závažnosti jednotlivých rizik byla sestavena matice, která ukazuje pravděpodobnost, dopad a celkovou hodnotu rizika jednotlivých scénářů pro projekt viz Tab. 5.4. Do příslušné oblasti této matice byla zanesena jednotlivá rizika dle kritérií. Oblasti

jsou barevně rozlišeny dle celkové hodnoty rizika, přičemž nejtmaší barvou jsou označena rizika s vysokou hodnotou a nejsvětlejší barvou rizika s hodnotou nízkou.

Tab. 5.4 Matice rizika

Hodnotící stupeň		Velikost dopadu		
		Nízký dopad (ND)	Střední dopad (SD)	Vysoký dopad (VD)
Pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost (NP)		(3.b)	(2.b), (4.a), (4.b)
	Střední pravděpodobnost (SP)		(1.c), (2.a), (2.c), (3.a), (5.a), (5.b), (6.a), (7.a), (7.b)	(1.a)
	Vysoká pravděpodobnost (VP)		(1.b), (6.b)	

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice vyplývá, že byly identifikovány celkem tři scénáře pro dvě hrozby s vysokou hodnotou rizika. Konkrétně se jedná o hrozbu špatné kvality produkce, jejíž součástí jsou dva scénáře, v nichž byla identifikována celková vysoká hodnota rizika, a to (1.a) ukončení projektu v důsledku nedostatku kvalitní produkce a (1.b) zvýšené náklady v důsledku vysokého procenta produkce nízké kvality. Druhou je hrozba nedodržení BOZP, PO a nařízení ES 561/2006, pro kterou byl jako vysoce rizikový identifikován scénář (6.b) dopravní nehoda. Tato rizika vyžadují vysokou pozornost, zejména je třeba se zaměřit na rizika v souvislosti se snížením kvality produkce. Je nutné provést preventivní opatření, jejichž návrhy jsou součástí přílohy č. 13.

Nejpočetnější je skupina případů se střední hodnotou rizika. Byly zde identifikovány tyto scénáře: (1.c) snížení zisku v důsledku snížení ceny produkce na trhu, (2.a) zdržení projektu v důsledku poruchy třídící linky, (2.b) ztráta odběratelů v důsledku nedodržení smluvních podmínek, (2.c) zvýšení nákladů v důsledku oprav a časové prodlevy, (3.a) odběratelé neodpovídají na zaslou konkrétní nabídku, (4.a) nepojízdnost vozidla, (4.b) ztráta odběratelů z důvodu časové prodlevy při dodání produkce, (5.a) nemoc řidiče či klíčového zaměstnance, (5.b) ukončení pracovního poměru řidiče či zaměstnance, (6.a) zranění při manipulaci s nákladem, (7.a) zdržení projektu v důsledku dopravy po náhradní trase, (7.b) zvýšení nákladů v důsledku dopravy po náhradní trase a časové prodlevy. Zde je třeba v první řadě eliminovat hrozbu nezájmu odběratelů v souvislosti se scénářem, že neodpovídají na zaslou konkrétní nabídku. Dále je třeba eliminovat možnost poruchy třídící linky včetně všech scénářů zavedením preventivních opatření a také vytvořením plánu pro náhradní způsob třídění v případě, že hrozba nastane. Stejně tak je nutné se zaměřit rizika spojená s dopravou produkce k odběratelům a tyto eliminovat aplikací doporučených preventivních opatření.

Rizika s nízkou hodnotou je třeba kontrolovat po celou dobu trvání projektu. Nízkou hodnotu rizika mají dva identifikované scénáře. Jedná se o (3.b) odběratelé neznají vlastnosti produktu a (6.c) pokuta, správní řízení či zákaz činnosti při dopravní kontrole. Obě tato rizika mohou při svém výskytu způsobit nepříjemné komplikace v souvislosti s realizací projektu a měla by být minimalizována.

#### 5.2.4 Plán zdrojů potřebných k odbytu

Rozšíření odbytu produkce plánované v projektu bude probíhat stejným způsobem, jako už v družstvu probíhá v současnosti v souvislosti s odbytem na Prostějovsku. Z tohoto důvodu se předběžná studie proveditelnosti zaměřila pouze na ověření kapacity produkce pro rozšíření odbytu a kalkulaci ceny v souvislosti se změnou odbytových nákladů.

Na základě analýzy lze tedy využít současné vybavení. Pro vypěstování a sklizení produkce je třeba plodný sad, kvalifikovaná a pomocná pracovní síla, hnojiva a postřiky, kapková závlaha, nástroje pro řez a ošetřování stromů, sklízecí plošina, skladovací boxy, vysokozdvizné vozíky a sklad s řízenou atmosférou. Veškerým potřebným vybavením družstvo disponuje, stejně tak, jako v případě vyskladnění produkce má družstvo k dispozici třídící linku s funkcí mytí produkce, kvalifikovanou pracovní sílu, vysokozdvizný vozík, paletovací vozíky, palety a přepravky.

Klíčovou složkou jsou odbytové náklady, které jsou tvořeny náklady na vychystání a na rozvoz produkce k odběratelům. Jejich kalkulace je uvedena viz Tab. 5.5.

Tab. 5.5 Kalkulace plánovaného závozu do Vyškova a odbytu v obcích

Položka kalkulace	Částka nákladů
Vlastní náklady výkonu - (nakoupený materiál, náklady na prodané zboží, ostatní přímé náklady, pracovní náklady, správní režie)	15 000 Kč
Vychystání – mzdy	1200 Kč
Vychystání – obaly pro obce	200 Kč
Vychystání – naložení	10,84 Kč
Cesta do Vyškova	
benzín	61,38 Kč
mzda – cesta + vyložení	125 Kč
dálniční známka	6,49 Kč
Cesta z Vyškova	
benzín	58,9 Kč
mzda	332,50 Kč
Celkem	16 995 Kč
Celkem na 1 kg	17 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Hospodářské družstvo XYZ nemá určený svůj vlastní kalkulační vzorec pro výpočet odbytových nákladů, proto bylo v kalkulaci vycházeno z kalkulace nákladů obchodních činností v zemědělství, a to následovně. Vychystání by bylo prováděno 5 vlastními zaměstnanci dle požadavků na odbyt. Vychystání plného nákladu trvá 2 hodiny a je třeba při něm vytřídit 1500 kg uskladněných jablek, jejich výkupní cena od CZ-FRUIT je dle sdělení družstva průměrně 10 Kč / kg. Družstvo má k dispozici vlastní vozidlo Ford Transit s dálniční známkou, jednoho řidiče a jednoho kvalifikovaného zaměstnance. Pro odbyt ve Vyškově musí být k odbytovým nákladům připočteny ještě náklady na pohonné hmoty a opotřebení. Pro trasu ze skladu do Vyškova je možné využít jak trasu po nezaplatněné silnici, tak trasu, která z části vede přes dálnici. Je plánovaný 1 zkušební závoz do Vyškova pro jednoho odběratele ve výši 600 kg s využitím dálnice a na zpáteční cestě bez využití dálnice odbyt 400 kg z pojízdné prodejny ve 3 obcích s dobou prodeje vždy 20 minut. Při kalkulaci byla použita průměrná hodinová sazba (bez soc. a zdrav. pojištění) pro řidiče ve výši 130 Kč / h a zaměstnanců pro vychystání a rozvoz ve výši 120 Kč / h. Zdrojem jsou interní data družstva. Dle zkušeností družstva je maximálně možné do nákladního automobilu naložit 1000 kg produkce, tj. asi 83 přepravek po 12 kg, přepravky jsou stohovací, uložené na sobě vždy po 7 kusech. Naložení díky paletovacímu vozíku trvá 5 minut stejně jako jeho vyložení u jednoho odběratele. Jedna cesta po nezaplatněných silnicích měří 19 km a trvá 20 minut. Cesta s využitím dálnice měří 19,8 km a trvá 15 minut. Cena nafty byla stanovena na 31 Kč/l, průměrná spotřeba auta je 10 l / 100 km. Náklady na pořízení roční dálniční známky jsou 1500 Kč. Zaměstnanci družstva pracují v 7,5hodinové pracovní době, dovolená je standardně 4 týdny, roční využitelný časový fond je tedy 231 dní po 7,5hodinové směně. U vychystání produkce na odbyt v obcích byly na základě interních informací družstva připočteny náklady na balení ve výši 0,5 Kč / kg. Do kalkulace nebyla zahrnuta cena přepravek, protože jsou dle sdělení Hospodářského družstva XYZ vždy vyměněny s odběratelem, a ani opotřebení vozidla, to je dle sdělení družstva aktuálně odepsáno. Výpočty byly zaokrouhleny na 2 desetinná místa.

Z celkové kalkulace nákladů vyplývá, že odbytové náklady při uvedené realizaci odbytu ve Vyškově činí 2 Kč / kg. Kalkulované náklady pak závisí především na výkupní ceně jablek a cena na výši zisku, který bude družstvo požadovat.

### **5.3 Realizace projektu**

Realizační fáze je zahájena sestavením nabídky a oslovením odběratelů. Následuje simulovaný zkušební provoz s jednou dodávkou produkce na nové území, na jehož základě je sestaven plán odbytu.

### 5.3.1 Sestavení nabídky a oslovení potenciálních odběratelů

Fáze realizace projektu byla zahájena sestavením nabídky a oslovením potenciálních odběratelů. Nabídka byla sestavena orientačně na základě předchozí kalkulace orientačních nákladů viz Kap 5.2.4 a je tvořena seznamem odrůd s orientačním ceníkem a fotografiemi vybraných odrůd se stručným popisem jejich vlastností, mezi kterými jsou i Jonagold a Gala.

Odběratelé, kteří byli vybráni analýzou potenciálních odběratelů viz Kap. 5.1.5, byli telefonicky kontaktováni. V provedeném hovoru byli odběratelé osloveni s nabídkou možného odběru produkce jablek Hospodářského družstva XYZ na základě Rámcové smlouvy o odběru dle orientačního ceníku. Bylo osloveno všech 16 školních zařízení, 2 prodejny ovoce a zeleniny, Nemocnice Vyškov a společnost Sociální služby Vyškov, příspěvková organizace. Ze všech kontaktovaných potenciálních odběratelů pouze 1 znal Hospodářské družstvo XYZ a jejich nabídku jablek. 6 kontaktovaných odběratelů projevilo okamžitý zájem o dodávky produkce družstva, požadovali zaslání konkrétní nabídky emailem. 1 odběratel si nebyl jistý. Byl identifikován scénář 3.2 Odběratelé neznají vlastnosti produktu, a proto byla nabídnuta možnost osobní prezentace sortimentu s případnou degustací vzorků produkce. Zároveň bylo na základě tohoto telefonického kontaktu zjištěno, že tento odběratel preferuje velká jablka s ohledem na nízkou pracnost s jejich zpracováním, protože dosavadním klientům je nutné jablka oloupat a nastrovat. Jejich současným dodavatelem je potenciální odběratel, který také projevil zájem o dodávky produkce. Proto bylo rozhodnuto s ohledem na úsporu nákladů, že jablka nebudou v současnosti této společnosti prezentována. Odběratelům, kteří požadovali zaslání kompletní nabídky emailem byla zaslána upravená sestavená nabídka, která je uvedena v příloze č. 14. Vedení jednoho podniku nabídku okamžitě zamítlo, důvodem byl nezájem ze strany zákazníků o jablka. Další podnik nabídku odmítl s ohledem na současného výherce výběrového řízení a celkem 5 školních zařízení odmítlo také. U jednoho odmítnuvšího bylo zjištěno, že odebírá jablka od školy, která projevila zájem o zaslání nabídky. Dále bylo zjištěno, že čím je vzdálenost skladu a místa, kam směřuje dodávka produkce větší, tím menší mají odběratelé zájem o nabízenou produkci z důvodu, že produkci Hospodářského družstva XYZ neznají.

Následně po zjištění potenciálního zájmu hlavních odběratelů, na které byl kladen důraz, bylo také provedeno telefonické ověření možnosti odbytu v obcích. Byly kontaktovány obecní úřady 5 obcí ležících na trase. Tři obce souhlasily s možností zastavení vozidla družstva u obecního úřadu v délce 20 minut a přislíbily vyhlášení plánovaného prodeje obecním rozhlasem. V jednom případě se obec nepodařilo kontaktovat. Jedna obec s tímto typem prodeje nesouhlasila.

### 5.3.2 Zkušební provoz

Po kontaktování všech potenciálních odběratelů bylo zjištěno, že jeden odběratel by měl vážný zájem o pravidelné týdenní dodávky produkce. Na základě této informace byla nasimulována situace, kdy by byla realizována první dodávka, a to za těchto podmínek.

Byl dohodnut plánovaný odbyt produkce v rámci Rámcové smlouvy o odběru zboží pro daného odběratele, jejíž vzor je součástí přílohy č. 6. Dodávka byla naplánována na čtvrtek 28.03.2019. Nejprve byla naplánována trasa k odběrateli, který projevil zájem o dodávku 600 kg / týdně. K plánování dodávky byl použit server mapy.cz, kam byla nastavena adresa odběratele a dále tři obce, které souhlasily s pojízdnou prodejnou. Toto je nejjednodušší způsob plánování trasy, je zdarma, ale pro následné pravidelné plánování pro různé kombinace odběratelů a vytěžování kapacity družstevního vozidla není příliš vhodný. Plánovaná trasa měří v cestě tam 21 km a trvá 16 minut, v cestě zpět 21,4 km a trvá 30 minut, dále je nutné připočítat dobu strávenou v obcích při čekání na zákazníky v délce trvání 1 hodiny. Bylo naloženo celkem 30 přepravek odrůd Gala za cenu 16 Kč a 22 přepravek Jonagold za cenu 19 Kč pro odběratele. Pro následný odbyt v obcích bylo nachystáno zkušebních 352 kg jablek celkem v 58 taškách po 6 kg, polovina Jonagold za cenu 100 Kč za tašku a polovina Gala s cenou 70 Kč za tašku. Byl stanoven následující plán odbytu v obcích viz Tab. 5.6, který byl telefonicky oznámen a emailem zaslán na obecní úřady dotčených obcí 5 dní předem, aby mohli informovat občany s dostatečným předstihem.

Tab. 5.6 Plán odbytu v obcích

Plán odbytu v obcích	Příjezd	Odjezd
Obec A	10:10	10:30
Obec B	10:45	11:05
Obec C	11:10	11:30

Zdroj: vlastní zpracování

Vychystání nákladu trvalo 2 hodiny. Družstevní vozidlo bylo ráno v den rozvozu plně naloženo a dle plánu v 9:30 vyjel řidič a jedna pracovnice družstva s mobilní EET pokladnou na plánovanou trasu. Vše bylo v pořádku předáno. Po cestě zpět proběhl odbyt v obcích dle plánu. V každé obci vozidlo dle plánu stálo 20 minut. Po návratu bylo zjištěno, že ve vozidle zůstaly pouze 3 tašky odrůdy Gala a jedna taška odrůdy Jonagold, tj. 24 kg jablek. Tyto byly uskladněny v družstevní prodejně u skladu a s ohledem na mírné mechanické poškození při dopravě budou jablka prodána v druhé jakostní třídě.

Tab. 5.7 Kalkulace zisku za 1 dodávku

Položka kalkulace	Částka nákladů
Vlastní náklady výkonu (nakoupený materiál, náklady na prodané zboží, ostatní přímé náklady, pracovní náklady, správní režie)	11 484 Kč
Vychystání – mzdy	1200 Kč
Vychystání – obaly obce	176 Kč
Vychystání – naložení	10,84 Kč
Cesta do Vyškova	
benzín	65,1 Kč
mzda – cesta + vyložení	87,5 Kč
dálniční známka	6,49 Kč
Cesta z Vyškova	
benzín	66,34 Kč
mzda	375 Kč
Celkem	13 471 Kč
Tržby	15 226 Kč
Zisk	1 755 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla nasimulována situace dotazování řidiče pro účely ověření kalkulovaných časů a vzdálenosti, že bylo zjištěno, že celková doba vykládky vozidla trvala 10 minut. Propočtem kalkulace bylo zjištěno, že toto zdržení by stálo družstvo 20 Kč zisku. Jakmile budou jednání dokončena, je třeba po první skutečné dodávce vykalkulovat reálné náklady dle reálných časů.

### 5.3.3 Plán odbytu

Na základě informací ze zkušebního provozu byl sestaven zkušební plán odbytu na 1 měsíc viz Tab. 5.8. Tento plán je třeba aktualizovat, jakmile bude dojednána konečná podoba rámcových smluv s odběrateli, bude známo konečné množství dodávané produkce a termíny dodávek, termín ukončení jednání je předpokládán na květen 2019 s ohledem na probíhající roční audit družstva, plánovanou výroční členskou schůzi a termín žádostí o dotace.

Tab. 5.8 Zkušební plán odbytu

Týden č.	Plánovaný odběr v kg				Náklady celkem	Tržby	Zisk
	Jonagold	Gala	Gala	Jonagold			
14	360	264	156	180	13561,27	15593,8	2032,49
15	350	274	174	162	13486,27	15533,8	2047,49
16	365	259	144	192	13621,27	15638,8	2017,49
17	360	264	162	174	13516,27	15563,8	2047,49

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Ukončení projektu

Projekt byl po modelovaném zkušebním provozu ukončen dne 17.04.2019, tedy v řádném termínu. Celková doba realizace projektu byla 70 pracovních dní, přičemž nejdelší etapou byla fáze realizace v délce trvání 38 dní. Hodnocení projektu zahrnuje určení doby návratnosti projektu a návrhy a doporučení pro další postup v rozšíření odbytu po ukončení projektu.

### 5.4.1 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti projektu je stanovena v rámci jeho hodnocení. Z kalkulací nákladů bylo zjištěno, že náklady projektu by za daných podmínek dosáhly 13 471 Kč, což znamená úsporu 36 529 Kč oproti plánovanému rozpočtu 50 000 Kč. Předpokladem je, vzhledem k relativně nízké hodnotě nákladů doba návratnosti v řádech několika měsíců, proto je možné využít nediskontovanou dobu návratnosti. Na základě součtu zisku v jednotlivých měsících byla zjištěna výše kumulovaného zisku. Na základě tohoto výpočtu bylo stanoveno, že doba návratnosti projektu činí 3 měsíce a 1 týden, viz Tab. 5.9. Předpokládá se, že se doba návratnosti zkrátí, jakmile budou pevně stanoveny výše dodávek pro všechny potenciální odběratele.

Tab. 5.9 Doba návratnosti projektu

	Měsíc 1	Měsíc 2	Měsíc 3	Měsíc 4	Měsíc 5	Měsíc 6
Zisk	7852,47	8144,96	8144,96	8144,96	8144,96	8144,96
Kumulovaný zisk	7852,47	15997,43	24142,39	32287,35	40432,31	48577,27

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.4.2 Návrhy a doporučení

V rámci realizace projektu byl zjištěn zájem o produkci Hospodářského družstva XYZ a simulován odbyt produkce na Vyškovsku. Povědomí o produkci mezi zákazníky a jejich spokojenost je klíčem k úspěchu při rozšiřování odbytu. Je však třeba nejen hledat zákazníky nové, ale pečovat i o ty současné. Jablka jsou surovinou a produktem, který obecně každý zná a kterému je tedy třeba pro zákazníky dát přidanou hodnotu, aby Hospodářské družstvo XYZ zákazníky přesvědčilo o výhodnosti koupě své produkce. Na základě zjištěných poznatků byla stanoveno doporučení v těchto dvou oblastech:

1. odbyt v rámci projektu,
2. marketing odbytu Hospodářského družstva XYZ.

Ad 1) V rámci projektu by mělo Hospodářské družstvo XYZ pokračovat v započatém jednání s potenciálními odběrateli, zejména s těmi, kteří dosud nejsou rozhodnutí produkci od družstva odebírat a jednání úspěšně dokončit.

Zároveň je však nutné dbát na celkový objem sklizně v daném roce a kapacitu vozidla, aby byli uspokojeni všichni zákazníci. Pokud by objem požadovaného množství produkce na týden přesáhl kapacitu vozidla, mělo by družstvo uvažovat o dovozu zboží i v rámci druhého dne v týdnu, což by představovalo navýšení nákladů za modelované situace asi o 13 500 Kč na jednu dodávku.

S ohledem na zjištěný zájem odběratelů o rozvoz a možnost odbytu produkce nejen v obcích kolem trasy, ale potenciálně i v širším okolí, by družstvo mělo uvažovat nad investicí do sofistikovaného softwaru pro řešení kompletní logistiky, časového plánování a vytěžování kapacity vozidla u všech odbytů. Pokud by byl software zpracován na míru družstvu, bylo dotazem na programátora zjištěno, že by se cena pohybovala v rozmezí 30 – 50 000 Kč dle rozsahu zadání. Dále by družstvo mělo v případě rostoucího odbytu uvažovat o zaměstnání obchodního zástupce, který by měl na starost celou agendu kolem marketingu, plánování tras, hledání potenciálních odběratelů a jednání se stávajícími odběrateli.

Ad 2) Družstvo by dále mělo začít aktivně budovat značku své produkce. Zejména by mělo, pokud zvažuje vystoupení z odbytového družstva, dát své produkci jednotnou značku a logo s názvem družstva, viz např. Obr. 5.1, kde byla autorkou práce navržena grafická podoba loga produkce jablek.



Obr. 5.1 Návrh loga

Zdroj: vlastní zpracování

Toto logo by pak mohlo být nalepeno na každé jablko, které je určeno pro přímou distribuci k občanům a dále při jakékoli komunikaci se zákazníkem – letáky do obcí, označení tašek pro pojízdnou prodejnu apod. Tím si družstvo zaručí, že zákazník bude znát původ jablek, v případě spokojenosti se vrátí a přivede další zákazníky. Cena přihlášení individuální ochranné známky, která je platná 10 let na Úřadu průmyslového vlastnictví je 5 000 Kč. Její platnost je potom nutné prodlužovat za poplatek 200 Kč pro první prodloužení, 500 Kč pro každé další.

Zároveň by pro účely budování značky měly být upraveny i webové stránky družstva, např. zakoupena doména [www.JablkaXYZ.cz](http://www.JablkaXYZ.cz), kde by byl uveden přehled odrůd s popisem

senzorických vlastností a fotografií bez nutnosti stahování souboru z prohlížeče, dále by zde měla být uvedena všechna ocenění, která produkce získala a může zde být například několik receptů na produkty z jablek. Dále by zde měl být uveden harmonogram odbytu pro pojízdnou prodejnu, otevírací doba prodejny družstva a partnerských obchodů, kde může zákazník produkci družstva dále koupit.

Tato aktivita by měla být také podpořena založením facebookového účtu pro JablkazXYZ, kde by družstvo mohlo organizovat různé soutěže a ankety, lidé mohli sdílet své názory a postřehy, čímž družstvo navíc získá lepší zpětnou vazbu a rozšíří okruh možných zákazníků. O toto vše by se mohl také starat obchodní zástupce.

Pro distribuci do školních zařízení, nemocnic a domovů pro seniory, kde nemohou být jablka polepena, protože musí být před výdejem omyta pracovníky jídelny by družstvo mělo podmínit možnost úpravy ceny jablek například kartičkou Hospodářského družstva XYZ s logem, informací o původu jablka a kontaktem u výdejního pultu. Tímto by se senzorický vjem z konzumace jablka spojil s informací o jeho původu a strážníci by mohli sami kontaktovat nebo navštívit družstvo při zájmu o produkci.

Zároveň doporučuji upravit prodejní strategii v samotné podnikové prodejně pro tzv. „nestandarty“, tedy produkci, která nevyhovuje standartní kategorii, protože je větší či naopak menší, jinak vybarvená, má drobné vady a podobně. Tato změna by družstvo nic nestála, pouze jde o jiný postup při označování přepravek k odbytu. I atmosféra při nákupu má vliv na spokojenost zákazníků. Doporučuji proto tuto kategorii produkce označovat dle charakteru například jako „Jablka pro velké jedlíky“, „Jablka do buchet“ nebo „Smoothie jablka“.

Dále by se v rámci své komplexní odbytové strategie družstvo mohlo zapojit do vzdělávacího programu, oslovit školní zařízení s nabídkou exkurze do sadu nebo posezení jednoho pracovníka s dětmi. Děti se tak nenásilnou a zajímavou formou dozví něco o produktu, který konzumují – jak roste, co vše je nutné udělat, aby bylo tak krásné, jak se sklízí, skladuje, třídí a kontroluje. V ceně exkurze by mohlo být pro každé dítě započítáno například i jedno jablko na cestu domů a obrázek s logem družstva k vlastnímu vybarvení.

## 6 Závěr

Hospodářské družstvo XYZ se snaží obstát v tvrdém konkurenčním boji a rozšířit odbyt své produkce na nové území a k širšímu zákaznickému segmentu. Jakýkoli proces rozšíření odbytu produkce je však značně rizikový, i když má potenciál zvýšit tržní podíl podniku. K úspěšnému zavedení nového způsobu odbytu je potřeba využít vhodných nástrojů, jedním z nich může být použití projektového řízení.

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhu na rozšíření odbytu produkce zemědělského družstva. Družstvo řešilo odbyt produkce jablek svého střediska ovocnářství.

Nejprve bylo charakterizováno zemědělské družstvo jak z pohledu právní úpravy, tak z pohledu existence Hospodářského družstva XYZ na trhu. V teoretické části byla vymezena teoretická a metodická východiska k řešení problematice. Dále byla provedena analýza odbytu produkce zemědělského družstva z hlediska vnějšího i vnitřního prostředí jako podklad pro specifikaci projektu. V aplikační části byl zpracován projekt na rozšíření odbytu, s jehož realizací má být dosaženo cíle práce.

V rámci iniciace a zahájení projektu byla zpracována charakteristika rozšíření odbytu produkce družstva, předběžná studie proveditelnosti a zakládací listina, následně byli analyzováni potenciální odběratelé. Charakteristika projektu byla provedena prostřednictvím metody logického rámce s navazujícím vytvořením časového harmonogramu projektu. Dále byl sestaven podrobný rozpis činností. Potenciální rizika byla identifikována za použití metody RIPRAN. V rámci realizace projektu byla sestavena nabídka a oslovení potenciální odběratelé. Byl nasimulován zkušební rozvoz produkce na základě faktického zájmu jednoho potenciálního odběratele. Na základě zjištěných informací při simulaci byla vytvořena kalkulace nákladů, tržeb a zisku a vytvořen plán odbytu. Projekt byl po ukončení na základě této simulace zhodnocen a byla stanovena doporučení, jak pokračovat v další činnosti.

Na základě realizovaného projektu bylo zjištěno, že plán Hospodářského družstva XYZ na rozšíření odbytu na nové území je možné realizovat. Pro jeho úspěch je však nutné pokračovat v zahájených jednáních s vybranými potenciálními odběrateli a tato jednání úspěšně dokončit. Zároveň družstvo musí brát ohled na celkový objem sklizně v daném roce a kapacitu vozidla, aby mohli být uspokojeni všichni smluvní odběratelé. Také je nutné zaměřit se při dovozu produkce odběratelům na kontrolu a snižování nákladů odbytu, zejména na možnost zbytečných prostojů. Družstvo by si také mělo určit vlastní kalkulační vzorec pro zjišťování odbytových nákladů, který družstvu pomůže při případném dalším rozšíření odbytu.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BENDOVIÁ, Klára a kol. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.
2. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULÉŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. DOLEŽAL, J., J. KRÁTKÝ a O. CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
4. DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5602-2.
5. FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-2451413-0.
6. FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
7. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
8. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
10. GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
12. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
13. KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 97880-247-4150-5.
14. LOCK, Dennis. *Project Management*. London: Routledge, 2004 (2007). 574 p. ISBN 978-1409452690.
15. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada Publishing, 2005. 80 s. ISBN 978-80-247-1557-5.
16. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0.

17. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
18. POLÁČKOVÁ, J., J. BOUDNÝ, B. JANOTOVÁ a J. NOVÁK. *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. 73 s. ISBN 978-80-86671-75-8.
19. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
20. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
21. ŠEBESTÍKOVÁ, V., D. BAŘINOVÁ, Š. KRYŠKOVÁ, K. RANDOVÁ a J. KRAJČOVÁ. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013, vol. 7. 224 s. ISBN 978-80-248-3141-1.

### **Podnikové dokumenty**

22. Interní dokumenty Hospodářského družstva XYZ
23. Výroční zprávy Hospodářského družstva XYZ za rok 2018
24. Výroční zprávy Hospodářského družstva XYZ za rok 2017
25. Výroční zprávy Hospodářského družstva XYZ za rok 2016
26. Výroční zprávy Hospodářského družstva XYZ za rok 2015

### **Elektronické zdroje a ostatní**

27. ARES. ARES: ČSÚ: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, Miroslav Nedělník [online]. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=70285560&jazyk=cz&xml=1](https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=70285560&jazyk=cz&xml=1)
28. ARES. ARES: ČSÚ: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, Pavel Ivánek [online]. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: [https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=45469903&jazyk=cz&xml=1](https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=45469903&jazyk=cz&xml=1)
29. Gymnázium a SOŠ zdravotnická a ekonomická Vyškov. In: [gykovy.cz](https://www.gykovy.cz/) [online]. © 2019, GyKoVy [cit. 21.04.2019]. Dostupné z <https://www.gykovy.cz/>
30. JUSTICE. *Justice: obchodní rejstřík: Účetní závěrka [2017], výroční zpráva [2017], zpráva auditora vč. přílohy Zemědělské družstvo Senice na Hané* [online]. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688224>

31. JUSTICE. *Justice: obchodní rejstřík: Výpis z obchodního rejstříku, Zemědělské a obchodní družstvo sady Starý Lískovec* [online]. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=461725&typ=PLATNY>
32. Prodejna Harmonie. In: *bio-harmonie.cz* [online]. © 2019 - HARMONIE [cit. 21.04.2019]. Dostupné z <https://bio-harmonie.cz/>
33. Mateřská škola Dědická, Vyškov, příspěvková organizace. In: *msdedicka.estranky.cz* [online]. © 2019 eStránky.cz [cit. 21.04.2019]. Dostupné z <http://www.msdedicka.estranky.cz/>
34. Mateřská škola Hraničky. In: *portal.csicr.cz* [online]. [b.r.] [cit. 21.04.2019]. Dostupné z <https://portal.csicr.cz/School/600125238>
35. Mateřská škola Havlíčkova, Vyškov. In: *mshavlickova.estranky.cz* [online]. © 2019 eStránky.cz [cit. 21.04.2019]. Dostupné z <http://www.mshavlickova.estranky.cz/>
36. Mateřská škola Jarní 4. In: *msjarni4.cz* [online]. Aktualizace obsahu: 23.4.2019 [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <http://msjarni4.cz/>
37. Mateřská škola Mateřinka, s.r.o.. In: *msjarni.cz* [online]. © MŠ Mateřinka 2019 [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <https://msjarni.cz/>
38. Mateřská škola Palánek. In: *ms-palaneck.wz.cz* [online]. © 2018 - Mateřská škola Palánek [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <http://www.ms-palaneck.wz.cz/>
39. Mateřská škola Puškinova Vyškov. In: *mspuskinova.cz* [online]. [b.r.] [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <https://mposkinova.cz/>
40. Mateřská škola Šikulka. In: *mssikulka.cz* [online]. © 2017 [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <http://mssikulka.cz/>
41. MŠ, ZŠ a SŠ Vyškov, příspěvková organizace. In: *mszsvyskov.cz* [online]. [b.r.] [cit. 23.04.2019]. Dostupné z <http://www.mszsvyskov.cz/o-skole/>
42. Nemocnice Vyškov. In: *nemvy.cz* [online]. © 2019, Nemocnice Vyškov, příspěvková organizace [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.nemvy.cz/>
43. OVOCE ZELENINA HLEDÍK. In: *zelenina-vyskov.cz* [online]. © 2011 [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.zelenina-vyskov.cz/>
44. Prodej ovoce Kroměříž - Pavel Ivánek. In: *Prodejovoce.cz* [online]. © Copyright - ZEAS a.s.. 2018 [cit. 29.11.2018]. Dostupné z <http://www.prodejovoce.cz/>
45. Rejstřík škol a školských zařízení. *Rejstřík škol a školských zařízení: Přehled škol a školských zařízení pro Vyškov* [online]. [cit. 21.04.2019]. Dostupné z: <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

46. RIPRAN, Metoda pro analýzu projektových rizik. In: *ripran.cz* [online]. RIPRAN. [b.r.] [cit. 16.04.2019]. Dostupné z <https://ripran.cz/popis.html>
47. SADY STARÝ LÍSKOVEC, Ovocnářské družstvo. In: *Jablka.cz* [online]. © SADY STARÝ LÍSKOVEC, Ovocnářské družstvo. 2014 [cit. 29.11.2018]. Dostupné z <http://www.jablka.cz/>
48. Sociální služby Vyškov, příspěvková organizace. In: *socialnisluzbyvyskov.info* [online]. SOCIÁLNÍ SLUŽBY VYŠKOV © 2019 [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.socialnisluzbyvyskov.info/>
49. SZIF. *Státní zemědělský intervenční fond: Zpráva o trhu ovoce 04.01.2019* [online]. SZIF [cit. 21.04.2019]. Dostupné z [https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa\\_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy\\_o\\_trhu%2F06%2F1546867401402.pdf](https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F06%2F1546867401402.pdf)
50. Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Vyškov, příspěvková organizace. In: *sos-vyskov.cz* [online]. © SOŠ a SOU Vyškov 2015 [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.sos-vyskov.cz/>
51. Zahradnictví Miroslav Nedělník. In: *Zane.cz* [online]. ZANE. [b.r.] [cit. 29.11.2018]. Dostupné z <http://zane.cz/>
52. Základní škola a Mateřská škola Vyškov, Letní pole, příspěvková organizace. In: *zsletnipole.cz* [online]. © Základní škola Vyškov, Letní pole, příspěvková organizace [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.zsletnipole.cz/>
53. Základní škola Vyškov, Nádražní 5. In: *nadrazni5.cz* [online]. Základní škola Vyškov, Nádražní 5 © 2019 [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <https://www.nadrazni5.cz/>
54. Základní škola Vyškov, Tyršova 4. In: *zstyrsovary.cz* [online]. Copyright 2014 - ZŠ Tyršova, Vyškov [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.zstyrsovary.cz/>
55. Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupné z [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy). ISSN 1211-1244.
56. Zemědělské družstvo Senice na Hané. In: *zdsenice.cz* [online]. © 2019 Zemědělské družstvo Senice na Hané. [cit. 29.11.2018]. Dostupné z <https://www.zdsenice.cz/>
57. ZŠ MORÁVKOVA, Vyškov. In: *zsmoravkova.vys.cz* [online]. [b.r.] [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www.zsmoravkova.vys.cz/>

58. ZŠ Vyškov, Purkyňova 39, p.o.. In: *zspurkynova.vyskov.cz* [online]. 2017 © ZŠ Vyškov, Purkyňova 39, p. o. [cit. 23.4.2019]. Dostupné z <http://www3.zspurkynova.vyskov.cz>

## Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č. ev.	Evidenční číslo
ČLD	Člověkodny – 8 hodin práce člověka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
Ekon.	Ekonomická
ES	Evropské společenství
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GAP	Správná zemědělská praxe
HD	Hospodářské družstvo
IRR	Vnitřní výnosové procento
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MJ	Měrná jednotka
MŠ	Mateřská škola
ND	Nízký dopad
NP	Nízká pravděpodobnost
NPV	Čistá současná hodnota
PO	Požární ochrana
poč. č.	Pořadové číslo
ROI	Návratnost investic
SD	Střední dopad
Sídl.	Sídlíště
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
SP	Střední pravděpodobnost
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
VD	Vysoký dopad
VP	Vysoká pravděpodobnost
WBS	Podrobný rozpis prací
Zdrav.	Zdravotní
ZŠ	Základní škola

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019 .....

 .....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura Hospodářského družstva XYZ

Příloha č. 2: Klasifikační stupnice metody RIPRAN

Příloha č. 3: Typový a dynamický kalkulační vzorec

Příloha č. 4: Výsledky analýzy konkurence

Příloha č. 5: Odrůdy jablek řazené dle doby sklizně a skladování včetně prodejní ceny

Příloha č. 6: Vzor rámcové smlouvy pro prodej zboží

Příloha č. 7: Srovnání prodeje jablek v t dle odrůd za leden–květen v letech 2017 a 2018

Příloha č. 8: Zakládací listina projektu

Příloha č. 9: Logický rámec projektu

Příloha č. 10: Směrný časový plán projektu

Příloha č. 11: Podrobný rozpis činností

Příloha č. 12: Rozdělení pravomocí v projektu

Příloha č. 13: Analýza rizik metodou RIPRAN

Příloha č. 14: Nabídka pro potenciální odběratele